



KARTTA RUOKAPALVELUJEN YTIMEEN

Case: Jämsän Ateria

Pirjo Vänskä

**Opinnäytetyö
YLEMPI AMK-TUTKINTO**

Kesäkuu 2009

Palveluliiketoiminta



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) Pirjo Vänskä	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 80	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Kartta ruokapalvelujen ytimeen Case: Jämsä Ateria		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Enni Mertanen		
Toimeksiantaja(t) Jämsän Ateria		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Prosessikartta on koko ruokapalvelujen tasolla tehty graafinen kuvaus avainprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Prosesseja tarkastelemalla saadaan tietoa pystytäänkö nykyistä strategiaa toteuttamaan arjen toiminnassa. Prosessikarttaa voidaan tarkentaa prosessikaavioiden avulla, jolloin voidaan kuvata toiminnot niin tarkasti kuin kulloinkin katsotaan tarpeelliseksi. Työn tavoitteena oli löytää kahden asiantuntijaryhmän sekä teorian tiedon avulla yhtenäinen prosessikartta, jolla voidaan kuvata Jämsän Aterian ammattikeittiöiden ydintoimintaa mahdollisimman yleisellä tasolla.</p> <p>Tutkimuksessa yhtenä menetelmänä käytettiin oppimistehtävää, joka annettiin julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintoja suorittavalle opiskelijaryhmälle. Tulokset analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin eli pyrittiin tekemään aineistosta löytyneet merkitykset ymmärrettäviksi. Toisena menetelmänä käytettiin mukaeltua Learning Cafe-menetelmää, jossa aineiston tuottajina olivat ylemmän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan tutkintoa opiskelevat opiskelijat.</p> <p>Näiden kahden ryhmän tuotokset yhdistettiin yhdeksi prosessikartaksi. Tästä kartasta pyydettiin vielä eri asiantuntijoilta kommentteja ennen lopullisen Jämsän ruokapalvelujen prosessikartan muotoilua. Parhaimmillaan prosessi lähtee asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Toimintamme pohjana pitää olla visio, missio, arvot ja strategia. Hyvällä johtajuudella luodaan vahva ja turvallinen pohja toimia. Asiakkaan prosessit täytyy näkyä läpi koko prosessikartan. Ydinprosessit ovat keskeinen osa toimintaamme, jolle tukiprosessit antavat taustatukea. Ammattikeittiöissä täytyy lisäksi toimia laadukkaasti, omavalvonta huomioiden ja tämä kaikki toteutetaan usein muualla määritellyn taloudellisten tulosten mukaan. Tärkeintä on, että asiakas otetaan huomioon ja asiakkaiden antama palautteen kautta kehitetään toimintoja.</p> <p>Prosessikartta on pohjana Jämsän Aterian toiminnan prosessien mallintamisessa. Tulevaisuudessa tarvitaan vielä paljon työtä, ennenkuin saadaan kuvattua kaikki Jämsän Aterian prosessit tarkasti. Kehittämällä tarkoitukseen sopiva uusi ohjelmisto saadaan prosessien kuvausta varten tehokas ja helposti päivitettävä kokonaisuus.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Prosessikartta, prosessikaavio, ammattikeittiö, asiakas, julkiset ruokapalvelut, HACCP		
Muut tiedot		

Author(s) Pirjo Vänskä	Type of Publication Master's thesis	
	Pages 80	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Map to the core of the food services Case: Jämsän Ateria		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Enni Mertanen		
Assigned by Jämsän Ateria (Jämsä Meals)		
Abstract <p>A process map is a graphical description of the key processes and their connections in the food services. By examining the processes one receives information whether the current strategy can be implemented in the daily operations. The process map can be specified by process charts which can model the functions as accurately as needed. The aim of the thesis was to combine the working knowledge of two different expert groups into one map describing "Jämsän Ateria" professional kitchen's core activities.</p> <p>One method used in the research was to give a learning exercise to a group of advanced students of management in public food services. Qualitative methods were used to analyze the results. The other method was adapted Learning Cafe exercise, applied to students of the Master's Degree Programme in Hospitality Management.</p> <p>The outputs of the two expert groups were combined into one process map, which was given to expert groups for a round of feedback, and finalized into a process map. At best the process starts with identifying the customer's needs and ends in satisfying them. The basis of the operations should be a vision, mission, values and a strategy. Good management creates a solid and safe environment to work in. The customer's processes must be visible through the whole process map. The core processes sustained by support processes are essential for the operation. Furthermore, in professional kitchens the operations must be of high quality, taking the HACCP into account and resulting in a good financial outcome. Most importantly, the customer must be taken into consideration and the customer feedback is collected in order to further develop the operations.</p> <p>A process map is the base of modelling the process operations in "Jämsän Ateria". A lot of work is still required until all the processes can be entirely described in the future. By creating a new computer software an efficient and easily updatable solution will be achieved.</p>		
Keywords Process map, process charts, professional kitchen, customer, public food services, HACCP		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	RUOKAPALVELUT TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	4
3	PROSESSIT RUOKAPALVELUALALLE	9
3.1	Prosessit laadun kehittämisen välineenä	10
3.1.1	Prosessi	10
3.1.2	Prosessikartta	11
3.1.3	Prosessikaavio	14
3.2	Omavalvonta prosessikuvauksena	15
3.3	Prosessijohtaminen ruokapalveluissa	21
3.4	Prosessien arviointi	22
3.4.1	Asiakastyytyväisyys	23
3.4.2	Talouden tunnusluvut	23
3.4.3	Kriittiset valvontapisteet	24
4	KIINNOSTUS, TOIMEKSIANTAJA JA MENETELMÄT	27
4.1	Jämsän Ateria	29
4.2	Jämsän ruokapalvelujen prosessikuvaukset	35
4.3	Menetelmät	37
5	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN	39
5.1	Ruokapalvelujen prosessikuvaukset	39
5.1.1	Omavalvonta ei näkynyt prosesseissa	41
5.1.2	Ruokapalvelujen prosessikartan luonnos	42
5.2	Prosessikuvauksesta prosessikartaksi	50
6	EHDOTUS JÄMSÄN RUOKAPALVELUJEN PROSESSIKARTAKSI	59
6.1	Tutkimukseen perustuva prosessikartta	59
6.2	Jämsään hyväksytty prosessikartta	62
7	POHDINTA	67
	LÄHTEET	74

KUVIOT

KUVIO 1. Ruokapalvelun prosessikartta	12
KUVIO 2. Prosessikaavio ruokalistasuunnittelusta.....	14
KUVIO 3. Prosessikuvaus Espanjalaisen munakkaan valmistamisesta	25
KUVIO 4. Jämsän ruokapalvelujen organisaatiokaavio	32
KUVIO 5. Jämsän aterian prosessikaavio	35
KUVIO 6. Prosessikaavio prosessikartan työstämisestä	38
KUVIO 7. Julkisten ruokapalvelujen johtamisen prosessikartta	43
KUVIO 8. Tiedotus- ja markkinointiprosessiin liittyvät asiat.....	45
KUVIO 9. Suunnitteluprosessiin liittyvät asiat.....	46
KUVIO 10. Ruokatuotantoprosessin asiat	46
KUVIO 11. Malli ruokapalvelun tuotantoprosessista.....	48
KUVIO 12. Prosessikartan työstämisen kehittyminen.	49
KUVIO 13. Ensimmäinen prosessikartta Arinan prosesseista	52
KUVIO 14. Palveluliiketoiminnan prosessikartta.....	54
KUVIO 15. Tarjousprosessi	55
KUVIO 16. Ruokapalveluprosessit	57
KUVIO 17. Prosessikartan työstämisen menetelmät.....	58
KUVIO 18. Prosessikartta tutkimusten tuloksena	60
KUVIO 19. Prosessikartta asiantuntijalausuntojen jälkeen.....	65
KUVIO 20. Prosessikartan kehittyminen loppuakohti.	66
KUVIO 21. Prosessikarttan muodostumisen prosessikaavio.....	73

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Keittiöiden määrä keittiötyypeittäin.....	4
TAULUKKO 2. Ikäjakauma Jämsän ja Jämsänkosken alueella	34
TAULUKKO 3. Julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintojen opiskelijoiden koulutustausta	39
TAULUKKO 4. Julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintojen opiskelijoiden ammatinimikkeet	40
TAULUKKO 5. Julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintojen opiskelijoiden sijoittuminen julkisella sektorilla	40

1 JOHDANTO

Kiinnostuin prosessien kuvaamisesta toimiessani tutor-opettajana ESR-rahoitteisessa jatkohankkeessa, joka tähtäsi haasteeKS-työkirjan mallintamiseen ruokapalvelu yrityksissä. Työstimme hankkeen aikana Alkio-opistolle haasteeKS-työkirjan pohjalta laatukäsikirjaa, joka on nykyisessä muodossaan Alkio-opiston keittiössä. Kuvasimme johtajuutta, toiminnan suunnittelua, henkilöstöä, kumppanuuksia ja resursseja sekä prosesseja. Vaikeimmaksi koimme juuri prosessien kuvaamisen. Yksi merkittävä kysymys oli, mistä aloittaa prosessien kuvaaminen. Opinnäytetyössäni minulla oli mahdollisuus perehtyä tarkemmin keittiön prosessien käsittelyyn ja osallistua niiden kuvaamisen kehitystyöhön.

Toimeksiantajana työssäni on Jämsän kaupunkikonserniin kuuluva Jämsän Ateria. Koulupäivinä se valmistaa noin 5 500 lounasta. Lisäksi valmistetaan aamupaloja, välipaloja, päivällisiä, iltapaloja ja kahvituksia. Prosessien kuvaaminen on siis laaja ja vaativa työ, joten siihen viidakkoon eksyy helposti. Ensimmäisenä vaiheena suunnistamisen helpottamiseksi onkin laatia Jämsän Aterialle sopiva prosessikartta. Myöhemmin toteutettavana työnä on sitten kuvata prosessikartasta jatkuvat prosessikaaviot sekä löytää sopiva tietotekninen ratkaisu tälle kokonaisuudelle.

Keittiöiden kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää kuvata prosessit, sillä kuvaukset ovat mitä oivallisin apuväline johtamiseen. Prosessikuvausten avulla saadaan esimerkiksi henkilökunta ymmärtämään oman työnsä merkitys kokonaisuudessa. Prosessikartta auttaa ymmärtämään suurempia kokonaisuuksia, ja prosessikaaviot kuvaavat tarkasti pieniäkin osa-alueita.

2 RUOKAPALVELUT TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

A. C. Nielsenin (2008) rekisterissä on tiedot 21 743 keittiöstä. Keskimäärin jokainen suomalainen söi 153 Horeca-sektorin valmistamaa ateriaa vuonna 2008. Keittiöiden tavoitteena on tuottaa ruokaa edullisesti, ja siihen tarvitaan hyvin suunniteltua toimintaa. Hyvän prosessisuunnittelun avulla ruoanvalmistuksen ammattilaiset pystyvät kehittämään omaa käytännön osaamistaan. (A. C. Nielsen 2008; Libre & Mauno 2005, 7.)

Keittiötyypeittäin tarkasteltuna (Taulukko 1.) keskuskeittiöiden lukumäärä laski 0,7 % samalla kun annosmäärä kuitenkin kasvoi 2,2 %. Keittiöistä jakelukeittiöitä on 4 612, joihin ruoka tuodaan keskuskeittiöltä. (A. C. Nielsen 2008.) Valmistuskeittiöiden, joita on noin 57 % kaikista keittiöistä, annosmäärä kasvoi 1,5 %. Vuonna 2008 tarjottiin yhteensä 810,795 miljoonaa annosta erilaisissa suurkeittiöissä. (A. C. Nielsen 2008.)

TAULUKKO 1. Keittiöiden määrä keittiötyypeittäin (A.C. Nielsen 2008)

Keittiötyyppi				
	2006	2007	2008	%
Valmistus keittiöt	12397	12602	12712	57
Keskuskeittiöt	1635	1619	1608	7,4
Jakelukeittiöt	4361	4594	4612	21,2
Muut	3296	3178	3126	14,4
Yhteensä	22004	21993	21743	100

Merkittäviä julkisten ruokapalvelujen järjestäjiä ja toteuttajia ovat kunnat. Vuonna 2002 kunnissa oli noin 4 800 suurkeittiötä. Ne tarjosivat aterian noin 330 miljoonalle asiakkaalle päiväkodeissa, peruskouluissa, ammatillisissa oppilaitoksissa tai sairaaloissa. (Sivonen & Työppönen 2006, 7.) Vuonna 2008 kunnissa oli jo 7 192 suurkeittiötä, jotka tarjosivat aterian lähes 336 miljoonalle asiakkaalle (A. C. Nielsen 2008).

Ruokapalvelualalla on maassamme jo pitkä perinne. Ensimmäisiä joukkoruokailua järjestäviä laitoksia olivat vuosisadan alussa sairaalat ja kunnalliskodit. Alun perin puutetta lievittämään syntyneet ruokapalvelut ovat vuosien varrella kehittyneet merkittäviksi palvelumuodoiksi. Vuodesta 1943 maksuttomaksi muuttunut kouluruokailu on muuttunut pelkästään puuroja ja vellejä tarjoavista koulukeittoloista terveellisiä aterioita tarjoaviksi kouluravintoloiksi. Palvelut, joita ala tuottaa, tehtiin ennen perheen ja kodin piirissä. Ruuanvalmistus ja siihen liittyvä muu toiminta ja hoivatyö ovat olleet naisten työtä kotona. Ala on muuttunut siten, että työhön tarvitaan ammattinsa taitavia ihmisiä ja palveluja tuotetaan suurille asiakasmäärille. Kodin piirissä käyttökelpoiset mallit eivät enää tuota hyvää tulosta, vaan jatkuvasti on mietittävä uusia menettelytapoja ja kehitettävä työtä. (Lampi, Laurila, & Pekkala, 2001.)

Oppilaitosten ruokalaitokset tarjosivat ruokaa vielä viime vuosisadan lopullakin pelkästään opiskelijoille ja henkilökunnalle. Mutta kaksituhatta luvun puolella on alkanut vahva kehitys siihen suuntaan, että ovia avataan mielellään myös muille eli ns. ”maksaville asiakkaille”. Kouluilla voivat ruokailla oppilaiden ja oppilaitoksen henkilökunnan lisäksi myös päiväkotilapset, vanhukset sekä erilaisia kuntapalveluita käyttävät kuntalaiset. Hyvä ruoka ja esimerkiksi kahvilatoiminta houkuttelevat uusia asiakkaita ja madaltavat raja-aitoja. Tulevaisuuden kouluruokailun muotoutumiseen vaikuttavat sekä meidän arvomaailmamme että kuntien taloudellinen tilanne. (Lintukangas, Manninen, Mikkola-Montonen, Palojoki, Partanen & Partanen 2007, 151.)

Yhteiskuntaamme kuuluvat myös erilaisten vieraiden kulttuurien edustajat. Heidän ruokakulttuurinsa rikastuttaa ja monipuolistaa omaamme ja vaatii

keittiöiltämme uutta osaamista asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Asiakkaiden ulkomaanmatkat muokkaavat makutottumuksia ja tuovat palvelujen toteuttamiseen uusia haasteita. Tulevaisuudessa yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja kansainvälistyminen sekä ympäristöarvot vaikuttavat ruokapalvelujen muotoutumiseen. Erilaiset eksoottiset elintarvikkeet ja ruokalajit tulevat suosituiksi nuorison kautta. Monikulttuurisuus lisääntyy, mikä aiheuttaa omat vaatimuksensa myös ruokapalveluille. Toisaalta lähiruoka ja luomutuotteet tuovat omat vivahteensa ruokalistojen suunnitteluun. Tätä kautta suomalaisuus ja paikallisuus korostuvat. Keittiöiden laitteissa taas huomioidaan kestävä kehitys näkökanta, jolloin merkittäviä asioita ovat mm. kestävyys, energiataloudellisuus, muunneltavuus ja kierrätettävyys. (Lintukangas ym. 2007, 150; Taskinen 2007b, 37.)

Ruokapalveluala tuottaa ateriapalveluja kodin ulkopuolella tapahtuvaa päivittäistä ruokailua sekä edustus- ja tilaustarjoilua varten. Ruokapalvelujen tarkoitus on edistää asiakkaiden hyvinvointia tuottamalla maistuvia ja asiakkaita miellyttäviä aterioita. Aterioinnin ja siihen liittyvien palvelujen tulee tarjota asiakkaalle elämyksiä sekä uudistaa ja kehittää hänen makutottumuksiaan. Aterioiden tulee myös ylläpitää ja edistää terveyttä. Ammattikeittiöt vaikuttavat asiakkaidensa yksityistalouteen antamalla esimerkkejä ja malleja ruokalajeista, aterioiden taloudellisesta ja terveyttä edistävästä koostumuksesta. Sitä kautta saamme myös malleja esille asettamistavoista ja tarjoilusta. (Lintukangas ym. 2007, 12 – 13.)

Toimintaympäristömme muuttuu koko ajan, ja asiantuntemusta vaativat tehtävät lisääntyvät. Kun toiminta muuttuu monimutkaisemmaksi, tarvitaan päätöksenteon hajautumista, muuten uhkana on toiminnan jäykistyminen. Kilpailun lisääntyessä joustavuus ja nopeus organisaatiossa ovat tärkeät kilpailuvaltit. Prosessien kuvaaminen ja tunnistaminen on ensimmäinen askel kohti näitä tavoitteita. Toisin sanoen ”tiedetään, mitä meillä tapahtuu”. (Laamanen 2005, 3.)

Nykyaikaiset tuotantokeittiöt varustetaan tehokkailla laitteilla, jotka helpottavat työntekoa, mutta myös lisäävät vahvan ammattitaidon merkitystä. Koulutuksella

on entistä tärkeämpi osuus keittiötoiminnassa, jotta mm. koneita ja laitteita osataan käyttää oikein ja tehokkaasti. Laitteissa oleva valmistusprosessien hallinta vapauttaa työaikaa perinteisistä käsin tehdyistä töistä. Uuden teknologian myötä työntekijämäärä keittiössä voikin tulevaisuudessa olla pienempi kuin aikaisemmin. Reseptiikkakirjaston avulla voidaan varmistaa valmistettavien tuotteiden tasainen laatu tekijästä riippumatta, mutta silti työntekijällä pitää olla vahva ammattitaito pohjana kaikelle toiminnalle. Tätä ammattitaitoa pitäisi pystyä käyttämään hyödyksi tulevaisuuden tuotantokeittiöitä kehittäessä. (Taskinen 2007b, 68-71.)

Johtamisessa ensisijaisen tärkeää on oman toiminnan ymmärtäminen. Syy-seuraussuhteen hahmottaminen on tehokkuuden kannalta ratkaisevan tärkeää. Prosessien tehtävä on auttaa ymmärtämään, mikä käytännön työssä on kriittistä toimintaa ja mihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota. Muutosten täytyy kohdistua juuri oikeisiin prosesseihin, sillä jos muutoksen kohteena on vähemmän kriittisiä toimintoja, tehokkuuskaan ei lisäännä. Johdolla täytyy olla tietoa ja näkemystä siitä, mitkä ovat oman alan kriittisiä prosesseja. (Laamanen 2005, 37-44.)

Taskisen (2007b, 36) tulevaisuuden keittiöitä koskevissa paneelikeskusteluissa tuli esille, että keittiötekniikan ennakoitua parantavan ruokatuotanto-prosesseja tulevaisuudessa. Tekniikan mukanaan tuomina muutoksina mainittiin ajankäytön tehostaminen, prosessin nopeutuminen ja läpimenoaikojen lyhentäminen. Toisaalta haluttiin muistuttaa, että teknologia on vain väline hoitaa ruokapalvelujen tuottamista.

Motivaatio ja innostus syntyvät siitä, että työnteko tuntuu merkitykselliseltä. Koulutus ja perehdytys ovat tulevaisuudessakin avainasemassa. Työn tarkoituksesta pitää puhua. Johdon tehtävä on kehittää myös tunteella ymmärtämistä (emotionaalista ymmärtämistä) älyllisen ymmärtämisen lisäksi. Tärkeää on myös huomata, että emotionaalinen ymmärrys vaatii ajoittain sen vahvistamista, toisin kuin älyllinen ymmärrys, joka on kestävämpää. (Laamanen 2005, 68; Taskinen 2007b, 40.)

Kunnat ja kuntayhtymät joutuvat ja ovat jo joutuneet henkilöstöpolitiikassaan uuteen tilanteeseen, merkittävä osa kuntien henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle lähivuosina. Tilalle ei tarvita välttämättä samanlaista työvoimaa kuin kunnista tulee poistumaan. Todellinen haaste henkilöstöpolitiikalle on se, että nuoresta ja osaavasta työvoimasta joudutaan markkinakilpailuun ja samanaikaisesti nykyhenkilöstöä yritetään pitää yhä kauemmin työelämässä. Välillä on uskottu maahanmuuttajien paikkaavan puuttuvaa työvoimaa. Mutta onko meille tulossa niin paljon ammattitaitoisia maahanmuuttajia, että julkiselta sektorilta poistuvan työvoiman tarve pystytään tätä kautta täyttämään? (Myllymäki 2002, 48-49; Taskinen 2007b, 27.)

3 PROSESSIT RUOKAPALVELUALALLE

Nykypäivänä ruokapalvelujen asiakkaat osaavat vaatia laatua palvelujensa toimittajilta. Tästä syystä palvelujen laadukkuus ja jatkuva kehittäminen ovat elintärkeitä kaikille ruokapalveluyrityksille. Ammattikeittiöiden toimintaa ei aina välttämättä mielletä tuotantoprosessiksi, koska tuotanto liittyy kiinteästi palvelun ja kulutuksen kanssa. Palveluprosessissa tuotanto ja kulutus ovat usein samanaikaisia prosesseja, joissa kuluttaja on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan tuotantoprosessien kanssa. Palveluja markkinoidaan siis monien eri prosessien aikana toisin kuin fyysisen tuotteen kohdalla, jolloin tuotteen tuotanto ja markkinointi ovat täysin erillään toisistaan olevia prosesseja. (Gröönroos 2003, 87; Taskinen 2007a, 14-15.)

Keittiöiden toiminnasta löytyy kuitenkin samoja piirteitä kuin muistakin tuotantoprosesseista, eli komponenteista kootaan myytäviä tuotteita ja ne toimitetaan erilaisten jakelukanavien kautta asiakkaille. Useimmiten tuotannon ja lopputuotteen kulutus tapahtuvat lähes samanaikaisesti, jolloin menekin arviointi voi olla vaikeaa. Tällöin tuotantoprosessilta vaaditaan joustavuutta, muuntautumiskykyä ja tehokkuutta. Meidän täytyy siis vielä tehokkaammin oppia tunnistamaan ja kehittämään omalle yrityksellemme tärkeitä toimintojen ketjuja eli prosesseja. (Taskinen 2007a, 49-50.)

Huolellisesti suunniteltujen prosessien avulla saadaan aikaiseksi parempaa tehokkuutta kuin pelkästään johdon päätöksillä. Prosesseja tarkastelemalla saadaan tietoa, pystytäänkö nykyistä strategiaa toteuttamaan arjessa. Prosessien kuvaaminen voidaan aloittaa tekemällä prosessikartta, jossa kuvataan ydinprosessit ja tukiprosessit. Prosessikarttaa voidaan tarkentaa prosessikaavioiden avulla, jolloin voidaan kuvata toiminnot niin tarkasti kuin kulloinkin katsotaan tarpeelliseksi. (Laamanen 2001, 32; Taskinen 2007a, 14-15.)

3.1 Prosessit laadun kehittämisen välineenä

3.1.1 Prosessi

Kai Laamasen (2001, 19 - 20) mukaan prosessi käsitteenä koostuu toiminnasta (activity), resursseista (resource) ja tuotoksesta (artifact), joihin liittyy suorituskky (performance). Toimintaprosessi on siis joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja, ja niiden toteuttamiseen tarvitaan resurssit, joiden avulla saadaan aikaan tuloksia. Palautteen saaminen ja sen hyödyntäminen prosessien kehittämisessä on erittäin tärkeää. Resursseja ovat koneet, laitteet, raha, menetelmät ja ihmisten taidot. Syötteitä ovat tiedot tai materiaalit, jotka syötetään prosessiin. (Laamanen & Tinnilä 2002, 49.)

Christian Grönroos (2003, 64) määrittelee, että menestyvä palvelujärjestelmä tarvitsee kehittyäkseen neljä keskeistä resurssia ja ne ovat työntekijät, tekniikka, asiakkaat ja aika. Hänen mukaansa asiakkailla on aktiivisempi rooli kuin aikaisemmin, koska palvelukokonaisuudesta koettu laatu muodostuu osittain siitä, miten kokonaisuus vaikuttaa asiakkaaseen.

Perustana palvelujärjestelmille on yhä useammin tekniikka. Yhä useammin tietotekniikkaa käytetään hyväksi suunnittelussa, tuotannossa, hallinnossa, palveluissa ja huollossa. Nyt nämä toiminnot täytyisikin suunnitella asiakaslähtöisesti eikä pelkästään sisäisiä tuotannon ja tuottavuuden näkökulmasta. (Grönroos 2003, 64.)

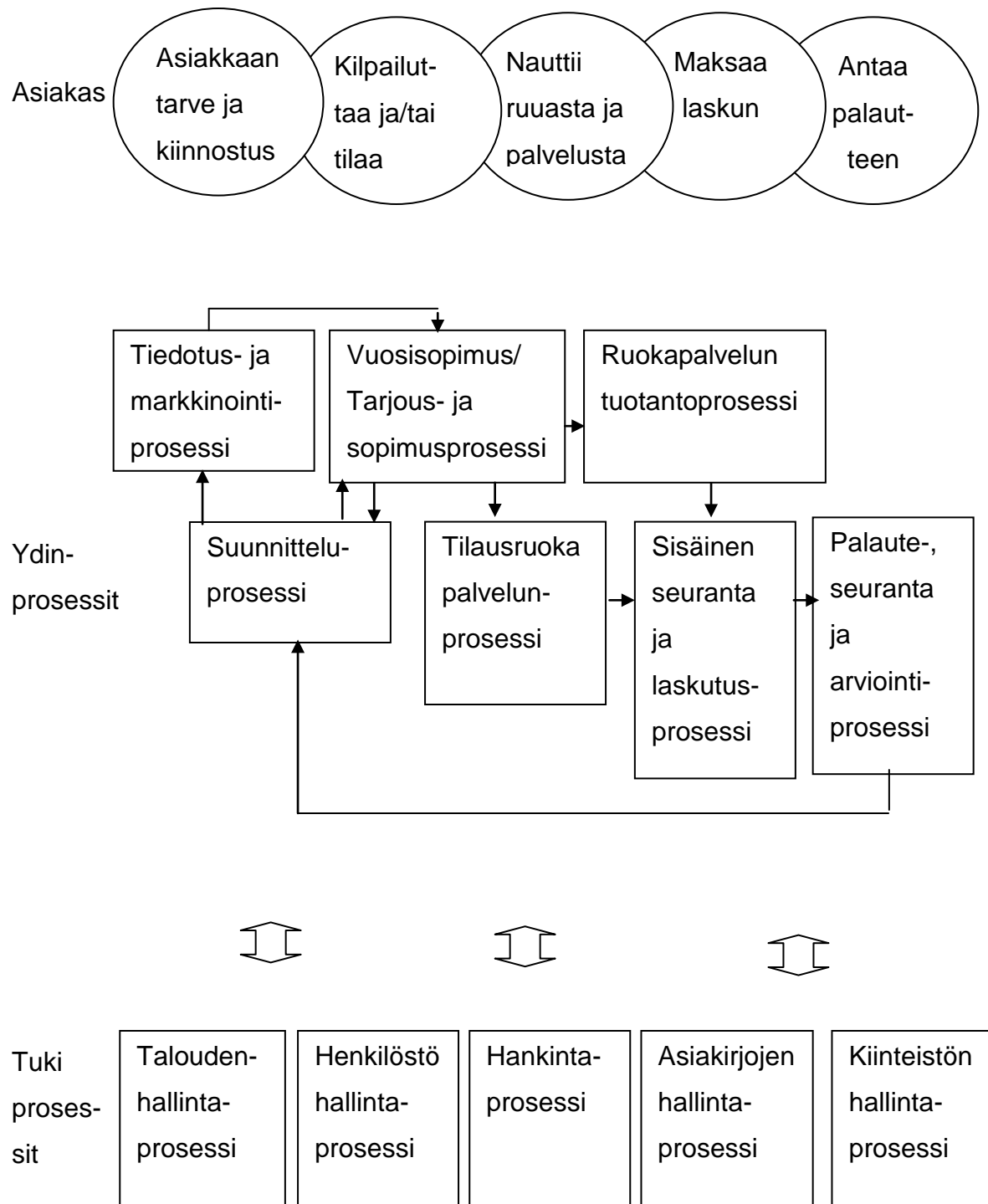
Toisaalta taas työntekijöiden sitoutuminen, asenteet ja työtulos ovat erittäin tärkeitä palvelun onnistumiselle ja asiakkaan kokemalle kokonaisuudelle. Tästä syystä onkin tärkeää panostaa myös sisäisen markkinoinin prosessiin, jotta voidaan taata ulkoisilla markkinoilla menestyminen eli saadaan työntekijät motivoitumaan ja sitoutumaan. Prosessien hallinnan kautta henkilökunta saadaan

ymmärtämään oman toimintansa merkitys kokonaisuudelle ja tätä kautta sitoutumaan ja kehittymään. Erittäin tärkeä resurssi on myös aika. Asiakkaan täytyy kokea tarjoamamme palvelu sellaiseksi, ettei hänen aikansa mene hukkaan eli huonosti hallitusta ajasta aiheutuu kaikille osapuolille vain ylimääräisiä kustannuksia. Ammattikeittiöiden toiminnasta informoidaan tyypillisimmillään asiakasta esimerkiksi ruokalistojen ja henkikirjaston avulla. Jokainen yritys itse kuitenkin päättää, mitä tietoja esimerkiksi asiakaspalvelussa työskentelvä henkilöstö saa tarjottavien tuotteiden sisällöstä tai valmistustavasta. (Grönroos 2003, 64; Taskinen 2007a, 36.)

3.1.2 Prosessikartta

Prosessikartta on Lecklinin (2002, 152) mukaan yritystason prosessikaavio, jossa on nimitetty yrityksen pääprosessit ja esitetty niiden keskeiset vuorovaikutukset graafisesti. ”Laadun suunnittelu on toimintaa, joka tähtää tuotteiden ja palveluiden sekä prosessien kehittämiseen tyydyttämään asiakkaiden tarpeet” (Laamanen 2001, 32). Suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa antavia prosesseja ovat ydinprosessit. Näitä ovat esimerkiksi toimituksista sopiminen sekä tuotteiden ja palvelujen toimittaminen. Lisäksi tarvitaan myös edellytykset edellisten aikaansaamiseksi eli tukiprosesseja. Niitä ovat mm. strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta. Kriittisimmät prosessit esitetään yleensä prosessikartassa. (Laamanen & Tinnilä 2002, 62-63.)

Mallina ammattikeittiötoiminnoista on Sivosen ja Työppösen (2006) tekemä prosessikartta (Kuvio 1.), joka kuvaa hyvin päätehtäviä aina suunnittelusta asiakkaan laskutukseen ja palautteeseen saakka. Toiminnot on jaettu ydinprosessiin ja tukiprosessiin, ja asiakkaan prosessi kulkee siinä rinnalla.



KUVIO 1. Ruokapalvelun prosessikartta (Sivonen ja Työppönen 2006, 21)

Prosessikartta alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyy siihen, kun asiakas vastaanottaa palvelun ja antaa palautteen. Prosessikartta on yrityksen tasolla tehty graafinen kuvaus avainprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Liiketoimintamalli kuvataan usein prosessikartan avulla. Se voi sisältää esimerkiksi organisaation ydinprosessit ja tukiprosessit. Prosessit voidaan ryhmitellä kokonaisuuksiksi, jolloin niitä kutsutaan prosessisalkuiksi. Tällaiselle salkulle voidaan nimittää myös prosessin omistaja. (Laamanen & Tinnilä 2002, 65-66.)

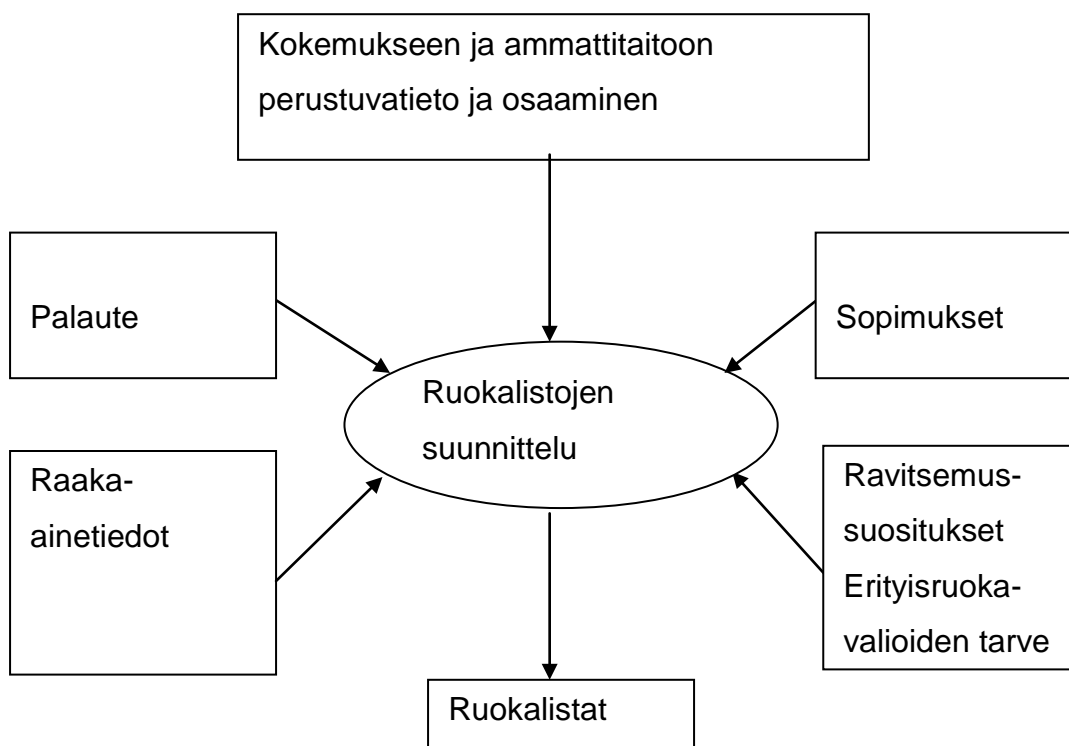
Prosessikartan tavoitteena on, että työn toteuttajat ymmärtävät kokonaisuuden ja oman tärkeän roolinsa tässä kokonaisuudessa. Tämä mahdollistaa halun vaikuttaa oman työn kehittämiseen ja lisää työn mielekkyyttä. Laamanen (2001) kirjoittaa :”Ihminen ei voi sitoutua sellaiseen asiaan, mitä ei tiedosta, ymmärrä tai hyväksy. Avainasia ymmärtämisen ja hyväksymisen syntymiselle puolestaan on osallistuminen”.

3.1.3 Prosessikaavio

”Prosessikuvauksessa esitellään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt.” (Laamanen & Tinnilä 2002, 6).

Prosessinkuvauksesta käytetään myös ilmaisua prosessin määrittely. Se sisältää prosessin oleelliset tekijät, kuten henkilöstön, resurssit, menetelmät, ympäristökuvauksen sekä prosessiin liittymäpinnat muihin prosesseihin.

Prosessikaaviossa esitetään usein prosessin toiminnot. Toiminnot ovat joukko tehtäviä, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos. (Laamanen & Tinnilä 2002, 37, 63.)



KUVIO 2. Prosessikaavio ruokalistasuunnittelusta (Taskinen 2007a, 26)

Ruokalistasuunnittelun prosessikaaviossa (Kuvio 2.) on esitelty ruokalistasuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä. Suunnitteluprosessissa huomioidaan monenlaisia asioita aina raaka-aineista ammattitaitoon saakka.

Prosesseja voidaan kuvata esimerkiksi prosessijohtamista varten, jolloin tarvitaan karkean tason kuvauksia. Muihin tarkoituksiin voidaan tarvita tarkempia kuvauksia, kuten esimerkiksi omavalvontasuunnitelmiin tai keittiön tietojärjestelmien hankintaa varten. Erityisen tarkkaan prosesseja mietitään uutta keittiötä suunniteltaessa. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63.)

3.2 Omavalvonta prosessikuvauksena

”Elintarvikealan toimijan on laadittava kirjallinen suunnitelma omavalvonnasta (*omavalvontasuunnitelma*), noudatettava sitä ja pidettävä sen toteuttamisesta kirjaa.” Näin määrää elintarvikelaki 13.1.2006/23 20 §.

Elintarvikealan yrityksiltä on edellytetty vuodesta 1995 lähtien lakisääteisesti kirjallisessa muodossa pidettävää omavalvontasuunnitelmaa. Suunnitelman kohteina ovat tilanteet, joissa mikrobien kasvu voi kiihtyä esimerkiksi virheellisten työtapojen vuoksi niin suureksi, että asiakkaan on mahdollista saada ruokamyrkytys. Elintarvikkeille asetetaan runsaasti erilaisia vaatimuksia ja haasteita. Elintarvikkeiden tulee olla hyvälaatuisia, tuoreita, vähän käsiteltyjä, hyvin säilyviä ja turvallisia. Tuotteista tulee antaa luotettavat ja oikeat tiedot. Omalle toiminnalle luodaan siis turvallinen toimintamalli, jonka noudattamiseen koko henkilökunta koulutetaan. (Finlex 1995; Evira 2006b; Libre & Mauno 2005, 39.)

Elintarvikkeiden tuotanto- ja valmistusprosessit ovat entistä monimutkaisempia. Tuotteiden turvallisuus ja laatu ovat riippuvaisia monen eri henkilön tekemästä työstä. Virheiden ehkäisemisen tarve kasvaa, koska ne aiheuttavat sekä terveydellisiä että taloudellisia seurauksia. (Evira 2006 b.)

Elintarviketurvallisuutta on syytä seurata koko elintarvikkeen elinkaaren ajan. Kaikilta elintarvikeketjun toimijoilta vaaditaan omaa tuoteturvallisuuden valvontaa,

tällöin käytetään yhteisiä käsitteitä omavalvonnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Omavalvontasuunnitelmat ovat tärkeässä osassa yritysten välisen luottamuksen luomisesta. Jokainen yritys voi tutustua raaka-ainetoimittajiensa, kuljetusliikkeidensä jne. omavalvontaan ja tällä tavalla saada tietoa toiminnan vastuullisuudesta ja huolellisuudesta koko toimintaketjun osalta. Ongelmien ratkaisussa ja toiminnan kehittämisessä ovatkin erittäin tärkeässä osassa kirjallisesti kuvatut ja talletetut suunnitelmat. (Evira 2006 b.)

Elintarvikelaki (23/2006) edellyttää elintarvikealan toimijalta, että he noudattavat kaikessa toiminnassaan omavalvontasuunnitelmaan kirjattuja toimia. Yrityksessä edellytetään löytyvän ammattitaitoa, tietoa ja kokemusta arvioida sitä, minkälaisella omalla ohjauksella ja valvonnalla tuotteiden säädöstenmukaisuus, säilyvyys ja turvallisuus varmistetaan.

Elintarvikehuoneiston omavalvontajärjestelmä sisältää omavalvonnan tukijärjestelmän, HACCP-järjestelmän ja henkilökunnan hygieni- ja omavalvontakoulutuksen. Suunnitelma on kuvattava kirjallisesti ja sen toteutumisesta pitää tehdä kirjaukset. Omavalvonnan tärkeitä lähtökohtia ovat hygieeniset olosuhteet, työtavat ja tuotteet sekä niiden valvonta. Euroopan yhteisön direktiivi yleisestä elintarvikehygieniasta kuten myös kotimainen lainsäädäntömme edellyttävät, että kukin elintarvikealan toimija selvittää tuotteisiinsa ja toimintaansa liittyvät elintarviketurvallisuutta vaarantavat tekijät ja laativat yrityskohtaisen suunnitelman riskien kontrolloimiseksi. Parhaimmaksi tavaksi varmistaa elintarvikkeiden turvallisuus on käyttää HACCP-järjestelmää. (Evira 2006 b; Taylor 2008, 126-134.)

Yrityksen on lisäksi huolehdittava siitä, että kaikki yrityksessä tietävät osuutensa omavalvonnan toteuttamisessa ja osaavat tehdä tarvittavat tehtävät käytännössä päivittäin. Tarvittavat kirjaukset tehdään oikein ja ajallaan. Näin varmistetaan, että koko järjestelmän toimivuutta arvioidaan jatkuvasti. Toiminnassa tapahtuviin muutoksiin on myös reagoitava välittömästi. Omavalvonta lisää yrityksessä tietoisuutta oman toiminnan laadusta ja toiminta kokonaisuudessaan on entistä suunnitelmallisempaa. Toiminnan tuloksellisuus paranee, asiakkaiden ja

viranomaisten luottamus ja tyytyväisyys yrityksen toimintaan lisääntyy. Useissa tapauksissa toimiva omavalvonta vähentää viranomaisvalvonnan tarvetta ja siitä aiheutuvia kustannuksia. (Evira 2006a.)

Nimi HACCP tulee englanninkielisistä sanoista Hazard Analysis and Critical Control Points, joka tarkoittaa vaarojen arviointia ja kriittisiä hallintapisteitä. Codex Alimentarius julkaisi jo 1960-luvulla ensimmäisen HACCP soveltamisohjeen. Vähitellen sitä on alettu käyttää lainsäädännöllisenä vaatimuksena teollistuneissa maissa eri puolilla maailmaa, EU:ssa sitä alettiin käyttää vuonna 1993. Suomeen HACCP-menetelmä tuli koko laajuudessaan vuonna 1995. Uuden elintarvikelain (23/2006) mukaan vaatimus koskee kaikkia elintarvikehuoneistoja.

Codex Alimentariuksen HACCP-menettelyn mukaan, toiminnasta etsitään sellaisia työ- tai käsittelyvaiheita, joihin sisältyy terveysriski, ja valitaan näistä kriittiset hallintapisteet. Tähän työhön tarvitaan monipuolista asiantuntemusta käsiteltävistä raaka-aineista, tuotteista, elintarvikkeen käsittelytavoista, jakeluketjusta jne. Käsittelyn ja valmistamiseen liittyvät työvaiheet kuvataan tapahtumajärjestyksessä raaka-aineiden vastaanotosta jakeluun. Kuvaukseen lisätään tuoteturvallisuuden kannalta tärkeitä tietoja, kuten lämpötiloja ja viipymäaikoja. (Elintarviketeollisuuden HACCP-pohjainen omavalvontaohje 2006, 9 -11; Taylor 2008, 126-134; Elintarvikeviraston ohje 1568/32/05; Elintarvikelaki 2006.)

Omavalvontasuunnitelma kuvataan seitsemän HACCP- järjestelmään liittyvän kohdan pohjalta. Näiden arviointikohtien tueksi mietitään samalla uusia työtapoja ja lisätään omien tuotteiden, prosessien ja työvaiheiden tuntemusta. Arvioinnit nostavat yleensä esiin myös tiloihin, laitteisiin ja hygieniakäytäntöihin liittyviä kehittämistarpeita. (Elintarviketeollisuuden HACCP-pohjainen omavalvontaohje 2006, 9 -11; Taylor 2008, 126-134; Elintarvikeviraston ohje 1568/32/05; Elintarvikelaki 2006.)

Seitsemän HACCP- järjestelmän periaatetta ovat:

Ensimmäinen HACCP- järjestelmän periaate on vaarojen arviointi. Tässä periaateessa tehdään turvallisuuden kartoitus. Tarkoituksena on tunnistaa kaikki mahdolliset vaarat, jotka liittyvät joko raaka-aineisiin tai tuotantoympäristöön, kuten laitteisiin ja työntekijöihin. Arviointi kohteina on mm. vaarojen vakavuus ja esiintymisen todennäköisyys. Samalla määritetään ennalta ehkäisevät toimenpiteet, joiden avulla tunnistettuja vaaroja valvotaan. Tämä työ edellyttää hyvää raaka-aineiden ja tuotannon tuntemusta. (Elintarviketeollisuuden HACCP-pohjainen omavalvontaohje 2006, 9 -11; Taylor 2008, 126-134; Elintarvikeviraston ohje 1568/32/05; Elintarvikelaki 2006.)

Toinen HACCP- järjestelmän periaate on kriittisten hallintapisteiden määrittäminen. Tehtävänä on siis löytää ne käsittely- ja tuotantoprosessin kohdat, joita voidaan valvoa ja jotka voidaan tehdä turvallisiksi. Tarkoituksena on siis vaaran poistaminen ja sen esiintymisen todennäköisyyden minimoiminen. Nämä vaiheet ovat kriittisiä valvontapisteitä (Critical Control Point, CCP). (Elintarviketeollisuuden HACCP-pohjainen omavalvontaohje 2006, 9 -11; Taylor 2008, 126-134; Elintarvikeviraston ohje 1568/32/05; Elintarvikelaki 2006.)

Kolmas HACCP- järjestelmän periaate on kriittisten rajojen määrittäminen. Näille kriittisille valvontapisteille on siis asetettava tavoitetasot ja poikkeamarajat, jolloin voidaan olla varmoja siitä, että kriittinen valvontapiste on luotettava. (Elintarviketeollisuuden HACCP-pohjainen omavalvontaohje 2006, 9 -11; Taylor 2008, 126-134; Elintarvikeviraston ohje 1568/32/05; Elintarvikelaki 2006.)

Neljäs HACCP- järjestelmän periaate on kriittisten hallintapisteiden seurantakäytäntöjen laatiminen eli pitää laatia sellainen järjestelmä, jonka avulla pystytään tarkistamaan, että tilanne kriittisessä valvontapisteessä on hallinnassa. (Elintarviketeollisuuden HACCP-pohjainen omavalvontaohje 2006, 9 -11; Taylor 2008, 126-134; Elintarvikeviraston ohje 1568/32/05; Elintarvikelaki 2006.)

Viides HACCP- järjestelmän periaate on korvaavien toimenpiteiden määrittäminen. Sovitaan ne korjaavat toimenpiteet, joilla toimintaa korjataan, kun huomataan, että kriittinen valvontapiste ei ole hallinnassa. (Elintarviketeollisuuden HACCP-pohjainen omavalvontaohje 2006, 9 -11; Taylor 2008, 126-134; Elintarvikeviraston ohje 1568/32/05; Elintarvikelaki 2006.)

Kuudes HACCP- järjestelmän periaate on todentamiskäytäntöjen laatiminen ja HACCP ohjelman validointi. Jos huomataan, että seuranta ei toimi käytännössä tai sitä tehdään puutteellisesti, korjataan tilanne. Samoin jos huomataan, että seurattava tuotannon vaihe ei toimi oikealla tavalla, muutetaan toimintatapaa. Varmistuskäytännöt täytyy sopia ennakolta, tällä varmistetaan koko HACCP- järjestelmän toimivuus. (Elintarviketeollisuuden HACCP-pohjainen omavalvontaohje 2006, 9 -11; Taylor 2008, 126-134; Elintarvikeviraston ohje 1568/32/05; Elintarvikelaki 2006.)

Seitsemäs HACCP- järjestelmän periaate on omavalvonnan asiakirjat ja tallenteet. Toiminnan todentamiseksi on laadittava kirjanpito, joka käsittää kaikki HACCP-järjestelmään liittyvät toiminnot ja menettelyt, monitorointi- ja varmistustoimintoihin liittyvät tulokset sekä tehdyt mahdolliset korjaavat toimenpiteet. (Elintarviketeollisuuden HACCP-pohjainen omavalvontaohje 2006, 9 -11; Taylor 2008, 126-134; Elintarvikeviraston ohje 1568/32/05; Elintarvikelaki 2006.)

Euroopan unionin elintarvikedirektiivi vaatii myös, että elintarvikkeiden parissa työskentelevien on osoitettava hygieniosaamisensa kirjallisella testillä, josta hän saa hygieniosaamistodistuksen eli hygieniapassin. Suomessa tuli vuonna 2001 voimaan laki, jonka mukaan elintarvikehuoneistossa työskentelevillä, pakkaamattomia helposti pilaantuvia elintarvikkeita käsittelevillä henkilöillä on oltava elintarvikehygieenistä osaamista osoittava Elintarvikeeturvallisuusviraston hyväksymän mallin mukainen osaamistodistus. Kaikkien ruokatuotantoketjun osien on valvottava omaa työtään ja tuotettava ruokaa, joka ei aiheuta ruokamyrkytystä. Ammattikeittiöiden hygienia on siis kaikkien työhön osallistuvien vastuulla. Hygieniavalvonnan lisäksi laki velvoittaa valvomaan myös ravitsemuksellista laatua. (Elintarvikelaki 2006; Libre & Mauno 2005, 39-40.)

Käytännössä omavalvonnan tulee sisältää seuraavat asiat:

- toiminnan kuvaus ja keittiön yleistiedot
- asiakastiedot
- kriittiset valvontakohteet
- tuotteiden vastaanotto ja varastointi
- elintarvikkeiden kylmäsäilytys
- ruoanvalmistus
- ruoankuljetus
- ruoantarjoilu
- ruojäähdytys ja jäädytys
- pakastettujen ja jäädytettyjen tuotteiden sulatus
- näytteenottosuunnitelma
- astianpesu
- siivous ja puhtaanapitosuunnitelma
- henkilökohtainen hygienia
- jätteiden lajittelu ja säilytys
- tuhoeläinten torjunta
- ruokamyrkytykset
- omavalvonnan toimivuuden arviointi

Suunnitelmaan tulee merkitä myös vastuuhenkilö, joka pitää yllä tarvittavien tietojen kirjaamista. (Lintukangas ym. 2007, 72-73.)

Omavalvonnassa on noudatettava HACCP-periaatetta (Hazard Analysis Critical Control Point). Toiminnan tarkoituksena on elintarvikkeen käsittelyyn ja valmistukseen liittyvien vaaratekijöiden ennaltaehkäisevien toimintojen analysointi ja määrittely. Tällöin joudutaan pohtimaan ja avamaan keittiön toimintaprosessit jo hyvin tarkkaan, jolloin saadaan hyvä pohja prosessien kuvaamiselle. (Libre & Mauno, 2005, 40.)

3.3 Prosessijohtaminen ruokapalveluissa

Tuloksen parantamisen ja liiketoiminnan kehittämisen tärkeimpiä keinoja on prosessien parantaminen. Useat johtamismallit (esim. Quality Management/laadun hallinta, Business Prosess Management/liiketoimintaprosessien johtaminen) perustuvat prosessien analysointiin ja kehittämiseen. (Laamanen & Tinnilä 2002, 6.)

” Johtaminen tarkoittaa asiantilan muuttamista. Sellaiset asiat, jotka tapahtuvat muutenkin eivät kaipaa johtamista. Johtaminen tarkoittaa mm. vision luomista, arvojen kirkastamista, tavoitteiden asettamista, suunnitelmien ja päätösten tekemistä, esimerkillistä toimintaa, poikkeamiin ja ei-haluttuun toimintaan puuttumista, innostamista, kannustamista ja palkitsemista” (Laamanen 2001, 33.)

Prosessijohtamisen tavoitteet ovat samat kuin yleiset johtamisen tavoitteet:

- hyvä taloudellinen tulos
- asiakkaan tyytyväisyys
- korkea tuottavuus
- oman henkilöstön tyytyväisyys

Prosessijohtamisessa keinot poikkeavat aikaisemmasta eli kustannustehokkuuden ohella tärkeänä pidetään myös nopeutta ja joustavuutta. Henkilökohtaisten tavoitteiden sijaan nyt korostetaan organisaation menettelyjen ja tiimien kehittämistä. Aikaisemmin asiakkaita pidettiin välttämättömänä pahana ja toimittajia kilpailutettiin, nyt he ovat yhteistyökumppaneita. Aikaisemmin myös kehittäminen ja työnjako keskittyivät organisaatioyksiköihin, nyt korostetaan organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2002, 9.)

3.4 Prosessien arviointi

Prosessien mittaus ja arviointi kuuluu olennaisena osana prosessien hallintaan. Jos prosessia ei voi mitata, sitä ei voi ohjata, jolloin myös prosessin johtaminen on vaikeaa. Tulostittarit mittaavat lopputuotteen laatua. Mittareina voi olla esimerkiksi arvo asiakkaalle tai asiakastyytyväisyys. Prosessin lopputuotoksen laatu on asiakkaalle tärkeä, joten sillä on keskeinen merkitys prosessista saatavaan tuottoon. Prosessin arvioimisella haetaan tietoa prosessin kehittämistä varten.

3.4.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden mittarina voi olla esimerkiksi kassavirta. Tuloksesta tiedetään onko asiakkaat olleet tyytyväisiä palveluihin. Asiakas äänestää hyvin nopeasti jaloillaan, jos hän ei ole tyytyväinen toimintaan, jolloin kassassa ei ole tapahtumia. Tyytymättömät asiakkaat ovat yrityksen kannalta suuri riski. He äänestävät helposti ”jaloillaan ja rahoillaan” kilpailuyrityksen hyväksi. Heillä on taipumus kertoa negatiivisista kokemuksistaan muillekin asiakkaille ja he saavat myös tyytyväisen asiakkaan epävarmaksi. (Lecklin 2002, 127.)

Asiakastyytyväisyys mittauksissa ei kannata tarkastella pelkästään tyytyväisten osuutta, vaan ottaa tarkempaan tarkasteluun tyytymättömät asiakkaat. Heidän tyytymättömyytensä syyt pitäisi pystyä selvittämään ja ryhtyä välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin. Tyypillisiä tyytymättömyydestä kertovia mittareita ovat asiakasvalitusten lukumäärä, hyvitysten osuus, palautusten määrä ja alennukset huonon laadun perusteella. (Lecklin 2002, 127.)

3.4.2 Talouden tunnusluvut

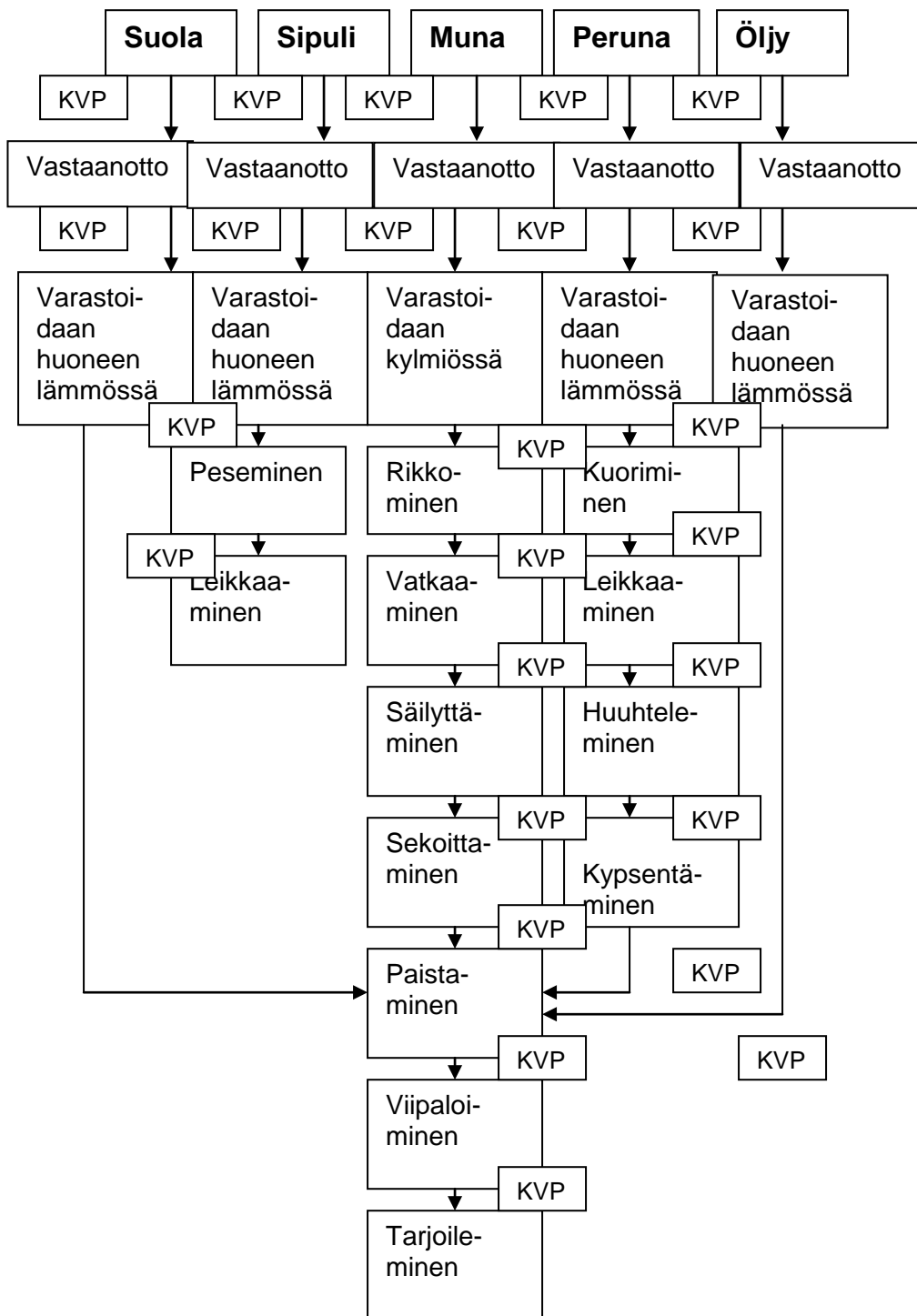
Toiminnasta aikaansaatuja tuloksia kuvataan tunnusluvuilla. Taloudellisten tunnuslukujen tavoite on antaa merkityksellistä kuvaa yrityksen koko toiminnasta. Kululajeina usein seurataan karkealla tasolla henkilöstökuluja, elintarvikekuluja ja muita kuluja sekä koko toiminnan kuluja yhteensä. Vertailuja tehdään omassa toiminnassa aikaisempiin vuosiin, asetettuihin tavoitteisiin sekä muihin saman alan toimijoihin. (Haasteeks työkirja 2003, 21.)

Tunnusluvulle pitää olla tavoitteita, jotta se on tehokas. Tunnusluvun pitää esimerkiksi ylittää tai alittaa (esim. sairauslomat kuukaudessa) jokin taso. Tärkeä haaste tavoitteissa on purkaa koko organisaation tavoitteet käytännön toimintaa mittaaviksi tavoitteiksi. Seuranta luo pohjaa tavoitteille. Vain harvoille ihmiselle tavoitteet ovat tärkeitä ilman seurantaa. (Laamanen 2005, 54.)

Organisaation johtamisessa yksittäiset tiedot suorituskyvystä eivät ole riittäviä, vaan tarvitaan useita tunnuslukuja, jotta saadaan käsitys syyseuraussuhteista. Myynti- ja tuotantoprosesseihin liittyvillä kustannusseurannalla saadaan tietoa siitä, mihin kohtaan prosessia tulisi tehdä muutoksia, että katetta saadaan enemmän. Tunnuslukuja voidaan ryhmitellä monella tavalla, tästä on esimerkkinä tasapainoisen suorituskortin (BSC) mukainen ryhmittely, jossa mittauskohteina ovat talous, asiakas, prosessit ja henkilöstö. Usein taloudellisia tunnuslukuja kuvataan aikaan perustuen eli kuvauskohteina ovat nykyisyys ja menneisyys. Tehokkaimmillaan valittu mittausjärjestelmä auttaa organisaatiota ymmärtämään menestystä aikaansaavia tekijöitä, asettamaan tavoitteita, reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin, hyödyntämään mahdollisuudet ja ennakoimaan tulevaisuutta. (Lecklin 2002, 171; Laamanen & Tinnilä 2002, 26.)

3.4.3 Kriittiset valvontapisteet

Kriittiset valvontapisteet KVP (engl. CCP = critical control points) ovat sellaisia pisteitä, joissa ruokamyrkytysriski tai säilyvyysriski ovat merkittäviä ja joissa elintarvikkeen kemiallinen tai fyysinen laatu huononevat ratkaisevasti ilman korjaustoimenpiteitä. Tästä syystä kriittisille valvontapisteille laaditaan kirjalliset toimintaohjeet ja erityinen valvonta kohdistuu näihin pisteisiin. (Boström-Kouri, Dahlstedt, & Örn 1996, 21-22.)



KUVIO 3. Prosessikuvaus espanjalaisen munakkaan valmistamisesta (Maunsell, & Bolton 2005)

Kuviossa 3. on esitetty malli siitä, miten esimerkiksi reseptikohtaisesti voitaisiin ruoanvalmistusprosessia ja sitä uhkaavia kriittisiä pisteitä tutkia ja merkitä käytännössä.

Riskikohtia voi esiintyä esimerkiksi silloin, kun elintarvike on alttiina mikrobiologiselle pilaantumiselle tai likaantumiselle. Riskikohtia voi esiintyä myös, kun tuotetta käsitellään tai kun sitä säilytetään lämpimässä. (Boström-Kouri, Dahlstedt, & Örn 1996, 21-22.)

Kriittisten pisteiden kartoituksella määritellään ne osa-alueet keittiötoiminnassa, joihin täytyy kiinnittää erityistä huomiota ja joihin omavalvontatoimenpiteet kohdistuvat. Niitä voivat olla esimerkiksi raaka-aineen vastaanotto, elintarvikkeiden säilytys, ruoanvalmistus, ruoantarjoilu, jakelu, ruoan kuljetus, astiahuolto, siivous ja puhtaanapito ja työntekijöiden henkilökohtainen hygienia. (Boström-Kouri, Dahlstedt, & Örn 1996, 21-22.)

4 KIINNOSTUS, TOIMEKSIANTAJA JA MENETELMÄT

Kiinnostuin prosessien kuvaamisesta toimiessani tutor-opettajana ESR-rahoitteisessa jatkohankkeessa, joka tähtäsi haasteeKS-työkirjan mallintamiseen ruokapalveluyrityksissä. HaasteeKS-työkirja sai alkunsa Jyväskylän palvelualojen oppilaitoksen maakunnallisesta yhteistyöstä Keski-Suomen alueen ruokapalveluista vastaavien organisaatioiden kanssa. Työkirjan tavoitteena on helpottaa ruokapalvelun itsearviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen johtavaa toimintaa. Se tehtiin Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) pohjalta ravitsemuspalveluyritysten käyttöön vuoden 2001 - 2003 aikana.

ESR-rahoitteinen jatkohanke käynnistyi vuonna 2004. Hankkeen tavoitteena oli, yritysten toiminnan kuvaus, toiminnan laadullinen kehittäminen sekä hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakaminen ja levittäminen palvelualojen toimijoille Keski-Suomessa. Hanke oli Jyväskylän ammattiopiston, Jämsän seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän ja Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän yhteinen hanke.

Hankkeeseen osallistui oppilaitosten lisäksi toimijoita julkisesta hallinnosta sekä yksityisiä ruokapalveluista. Hankkeessa oli mukana 15 yritystä Keski-Suomen läänistä: Minä toimin Alkio-opiston tutorina hankkeen aikana. (HaasteeKS-hanke 2006.)

Työstimme hankkeen aikana Alkio-opistolle haasteeKS-työkirjan pohjalta laatukäsikirjaa, joka löytyy nykyisessä muodossaan Alkio-opiston keittiöstä. Kuvasimme johtajuutta, toiminnan suunnittelua, henkilöstöä, kumppanuuksia ja resursseja sekä prosesseja. Kaikkein vaikeimmaksi koimme juuri prosessien kuvaamisen. Niiden kuvaamisessa emme ehtineet edetä juuri lainkaan. Yksi iso ongelma koettiin olevan näin mittavan kuvausprosessin osalta jo se, että osataisiin päättää se lähtökohta, mistä aloitetaan prosessien kuvaaminen. Nyt

haluan perehtyä tarkemmin keittiönprosessien käsittelyyn ja kuvaamisen ongelmaan, koska mielestäni keittiön kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää pystyä kuvaamaan prosessit. Niiden avulla saadaan esimerkiksi henkilökunta ymmärtämään oman työnsä merkitys kokonaisuudessa. Prosessit ovat siis mitä oivallisin apuväline johtamiseen. Tässä työssä aloituskohdaksi kehitellään prosessikartta.

Ruokapalvelujen asiakkaat osaavat vaatia laatua palvelujensa toimittajilta. Tästä syystä palvelujen laadukkuus ja jatkuva kehittäminen ovat elintärkeitä kaikille ruokapalveluyrityksille. Meidän täytyy oppia tunnistamaan ja kehittämään omalle yrityksellemme tärkeitä toimintojen ketjuja eli prosesseja.

Huolellisesti suunniteltujen prosessien avulla saadaan aikaiseksi parempaa tehokkuutta kuin pelkästään johdon päätöksillä. Prosesseja tarkastelemalla saadaan tietoa pystytäänkö nykyistä strategiaa toteuttamaan arjessa. Monet prosessikuvaukset ovat hankalasti ylläpidettäviä kymmenien sivujen pituisia kaavioita. Myöhemmin pyrimme löytämään tietotekniikkaa hyväksikäyttäen yksikertainen ja selkeä keittiön prosessien kuvaamistavan. Sähköisessä ympäristössä olevia tietoja on myös helppo päivittää. Kiireisten työpäivien aikana on vaikeaa löytää aikaa pitkien vaikeiden kirjausten tekemiseen, joten pyrinkin mahdollisimman selkeään ja helppoon toimintatapaan. Prosessien kuvaaminen on tärkeää keittiön toiminnalle, koska kokonaiskuvauksen avulla voidaan panostaa nykyistä tehokkaammin jatkuvaan laadun kehittämiseen.

Prosessien kuvaaminen voidaan aloittaa tekemällä prosessikartta, jossa kuvataan ydinprosessit ja tukiprosessit. Prosessikarttaa voidaan tarkentaa prosessikaavioiden avulla, jolloin voidaan kuvata toiminnot niin tarkasti kuin kulloinkin katsotaan tarpeelliseksi.

Työni tavoitteena oli löytää kahden asiantuntijaryhmän sekä teorian tiedon avulla yhtenäinen prosessikartta, jolla voitaisiin kuvata Jämsän ruokapalvelujen ammattikeittiöiden ydintoimintaa mahdollisimman yleisellä tasolla. Joudun

rajaamaan tämän työn tavoitteeksi ainoastaan hyvän prosessikartan muodostamisen, koska koko keitiöiden prosessikaavioiden tekeminen olisi ollut todella laaja työ ja käytettävissä oleva aika ei olisi riittänyt niin laajaan työhön. Hyvin pohdittu prosessikartta on tärkeä lähtökohta prosessien työstämisessä eteenpäin.

4.1 Jämsän Ateria

Toimeksiantajana työssäni on Jämsän Ateria-, puhtaus- ja tekstiilipalvelut liikelaitos. Työni kohdistuu tarkemmin vain ateriapalvelun osa-alueelle. Kuntien toimintaympäristön voimakkaat muutokset ovat edellyttäneet kunta- ja palvelurakenteiden sekä tuotantotapojen uudistamista, jotta palveluiden rahoitus ja tuottaminen voidaan turvata. Prosessien kehittäminen on yksi tärkeä osa tätä kehitystyötä.

Vanhasen ensimmäinen hallitus käynnisti 2005 Paras-hankkeen, jonka toteuttamiseksi eduskunta hyväksyi puitelain, joka on voimassa 2012 loppuun. Laki antaa puitteet uudistuksille ja lain tarkoituksena on vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia sekä parantaa tuottavuutta, hillitä kuntien menojen kasvua ja kehittää palveluiden ohjausta. (Sinisalo 2009.)

Vaikeassa taloudellisessa tilanteessa olevien kuntien on selvitettävä yhdessä valtion kanssa kuntien mahdollisuudet turvata asukkailleen lainsäädännön edellyttämät palvelut sekä ryhdyttävä toimiin palveluiden edellytysten turvaamiseksi. Talouden kriteerien raja-arvot määritellään valtioneuvoston asetuksella. Paras-uudistuksen valmistelu ja työstäminen vaativat kunnilta hyvää muutos- ja henkilöstöjohtamista. Sekä virkamiesjohdon että luottamusjohdon pitää kyetä motivoimaan henkilöstö uudistuksen taakse ja panostaa henkilöstön osaamisen jatkuvaan parantamiseen. (Sinisalo 2009.)

Puitelain mukaan kunnat ryhtyivät selvittämään palvelurakennettaan ennakoiden muutospaineitaan vuoteen 2015. Selvityksissään kuntien piti kertoa, miten ne aikovat järjestää palveluitaan sekä palveluiden käyttöä yli kuntarajojen. Paras-hankkeen seurauksena kuntarakenne on muuttunut merkittävästi. Kuntien määrä vähentyi: Vuonna 2005 Suomessa oli 432 kuntaa ja nyt vuonna 2009 kuntia on 348. Kuntien suunnitelmat vastaavat rakenteellisesti puite lain tavoitteita, mutta uudistuksen toteutus vaihtelee kunnittain. Uudistus on osoittanut, että kunnissa on muutoskykyä. (Sinisalo 2009.)

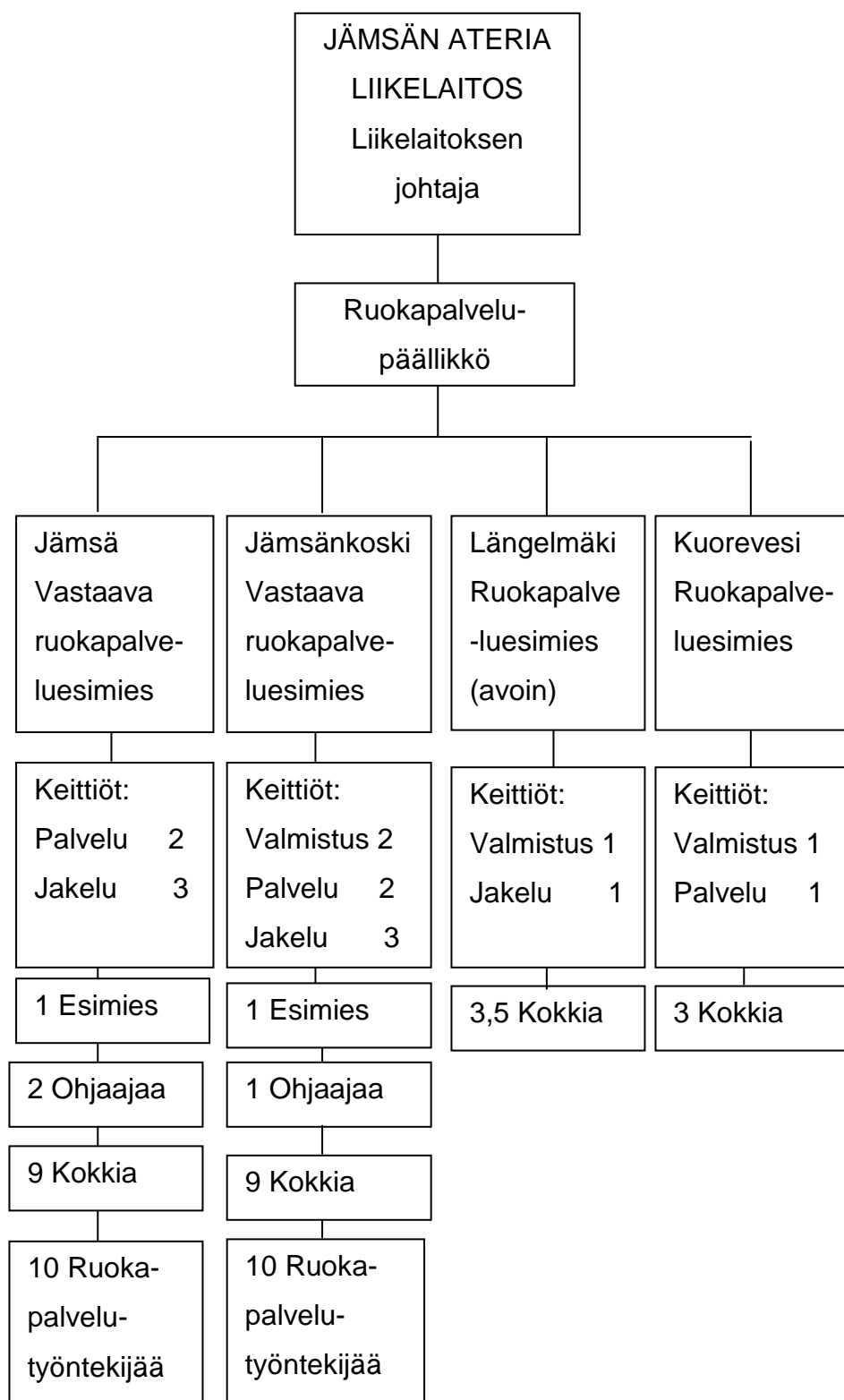
Jämsässä perinteisesti eri hallinnonaloilla sijainnut ruokahuolto alkoi kehittyä 90-luvulla omaksi Ravintopalvelut- tulosityksiköksi, joka toimi sivistystoimen hallinnon tulosalueella vuodesta 1994. Ravintopalveluissa tapahtui seuraava suuri organisaatiomuutos 2000-luvulla, kun Jämsän ja Kuoreveden kuntaliitoksessa perustettiin sisäinen palvelukeskus yleishallinnon alaisuuteen. Sisäiseen palvelukeskukseen koottiin kiinteistönhoitopalvelut, siivouspalvelut sekä ravintopalvelut. Organisaatiomuutoksella saatiin tukipalvelut hyvin esille omaksi toimialakseen. (Sinisalo 2009.)

Vuonna 2004 tehtiin aiesopimus (Ritvanen. 2004), jossa päätettiin yhdistää seudun ruokapalvelut. Aiesopimuksen mukaan Kuhmoisten kunta, Jämsän seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä, Jämsän kaupunki ja Jämsänkosken kaupunki sitoutuivat edistämään keskinäistä ruokapalveluihin ja niihin liittyviin toimintoihin kuuluvaa kehittämistyötä yhdessä sovittujen suuntaviivojen ja periaatteiden mukaisesti. Tavoitteena oli myös luoda edellytyksiä sille, että sisäiset asiakkaat voivat keskittyä omiin ydintehtäviinsä. Aiesopimuksessa sovittiin, että sopimuksessa mainittujen tavoitteiden toteuttamiseksi sopimusosapuolet muodostavat yhden yhteisen ruokapalveluorganisaation valtuustokauden loppuun mennessä. (Sinisalo 2009.)

Aiesopimuksen (2004) mukaisesti Jämsän kaupungin ruokapalvelut ja terveydenhuollon kuntayhtymän ravintohuolto yhdistyivät 1.1.2007 samalla, kun kuntaliitoksen myötä Längelmäellä olleet hajautetut ruokapalvelut yhdistettiin

Jämsän kaupungin ruokapalveluihin. 1.1.2008 ruokapalveluista muodostettiin liikelaitos nimeltään Jämsän Ateria ja sisäiseen palvelukeskukseen jäivät puhtaus- ja kiinteistönhoitopalvelut. 1.1.2009 Jämsän ja Jämsänkosken kaupunkien yhdistyessä muutettiin jälleen organisaatiota siten, että kiinteistönhoitopalvelut siirtyivät takaisin yhdyskuntatoimeen ja ruoka-, puhtaus- ja tekstiilipalvelut yhdistyivät omaksi liikelaitokseksi. (Sinisalo 2009.)

Jämsän Kaupungin ruokapalvelut toimii omana liiketoiminta-alueenaan Jämsän kaupunkikonserniin kuuluvassa Jämsän Ateria-, puhtaus- ja tekstiilipalvelut liikelaitoksessa. Liikelaitoksen tavoitteena on tuottaa terveellisiä ja turvallisia, laadukkaita ja kilpailukykyisiä palveluja omistajalleen ja muille sopimusasiakkaille. Asiakkaiden kanssa laaditaan yhteisten laatukriteerien ja sopimusten mukaisesti sopivat palvelupaketit. Ruokapalvelut tuottavat aterioita päiväkodeille, kouluille, ammatillisille oppilaitoksille, henkilöstölleen, vanhuksille sekä Jokilaakson sairaalan asiakkaille ja henkilöstölle. Koulupäivinä valmistetaan noin 5500 lounasta. Lisäksi valmistetaan aamupaloja, välipaloja, päivällisiä, iltapaloja ja kahvituksia. (Sinisalo 2009.)



KUVIO 4. Jämsän ruokapalvelujen organisaatiokaavio

Kuvio 4. osoittaa, että on kysymys kohtuullisen suuresta organisaatiosta, joten tarkka suunnittelu on tärkeää. Työni tavoitteeni on kehittää Jämsän kaupungin ruokapalvelukeskus Arinalle prosessien kuvaamista varten prosessikartta.

Myöhemmin toteutettavana tavoitteena on sitten luoda prosessikartasta jatkuvat prosessikaaviot sekä löytää sopiva tietotekninen ratkaisu tälle kokonaisuudelle. (Sinisalo 2009.)

Työnkehittäminen mm. prosesseja tutkimalla on tulevaisuudessa Jämsän ruokapalveluissa entistä tärkeämpää. Osaavan työvoiman saanti vaikeutuu sitä mukaa, kun rakenteellinen työttömyys lisääntyy. Maan sisäinen muutto on vilkasta ja kasvukeskukset ovat vetovoimaisia, jolloin nuoret muuttavat kasvukeskuksiin kaupunkiseutujen ulkopuolelta. Itä- ja Pohjois- Suomen lisäksi myös vahvoina ja menestyneinä pidetyt teollisuuskaupungit ovat nyt ahdingossa, kun isot yritykset irtisanovat suuria määriä työntekijöitä sekä kansainväliset yritykset siirtävät toimintaansa halvemman työvoiman maihin. (Kuntapalvelujen pelastusohjelma 2009, 3-5.)

Keski-Suomen alueellakin ennusteen mukaan (Taulukko 2.) työikäisten määrä lähtee merkittävään laskuun vuoden 2010 jälkeen. Jämsän ja Jämsänkosken alueella vähenevä työntekijöiden määrä on koko Keski-Suomen alueeseen verrattuna vielä suurempi ja supistuminen alkaa jo aikaisemmin.

TAULUKKO 2. Ikäjakautta Jämsän ja Jämsänkosken alueella (Palvelu- ja rekrytointitarpeen ennakkointi 2007)

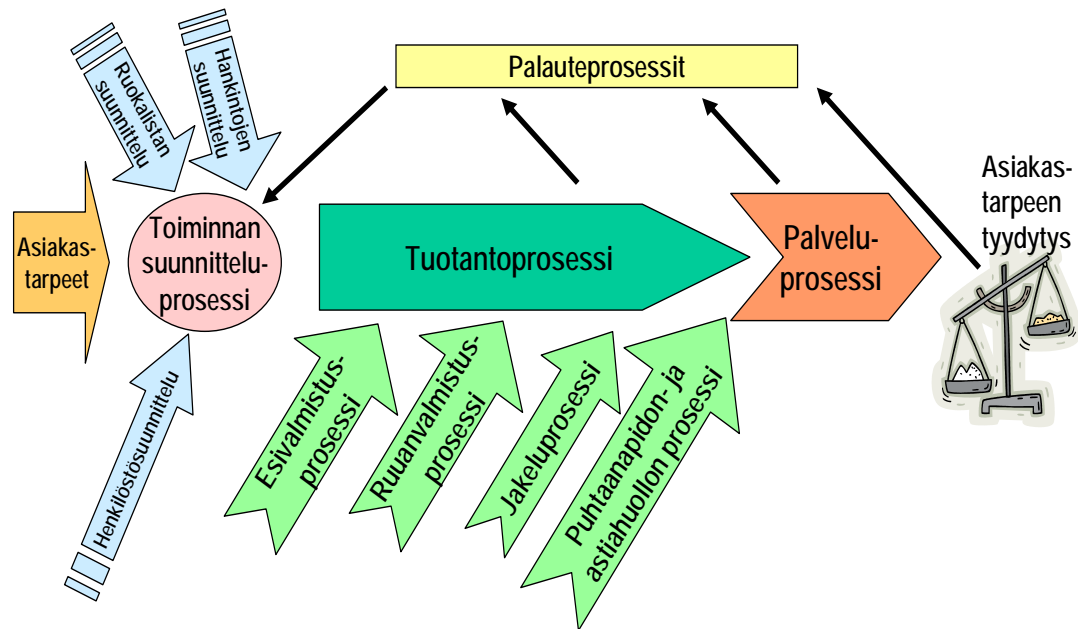
Virhe.

		2004	2010	2015	2020	2025
Jämsä	15-64-vuotiaat	9 700	9 308	8 641	8 172	7 823
	2004=100	100	96	89	84	81
Jämsän seutu	15-64-vuotiaat	16 216	15 622	14 516	13 755	13 193
	2004=100	100	96	90	85	81
Keski-Suomi	15-64-vuotiaat	176 655	177 523	170 821	165 778	162 021
	2004=100	100	100	97	94	92

Työvoiman poistumassa on suuria alueellisia eroja. Maan itä- ja pohjoisosissa työvoimaa saattaa riittääkin, mutta eteläosissa ammattitaitoisen työvoiman saaminen on jo nyt ongelma. Maahanmuuttajista pyritään löytämään vastausta varsinkin eteläisen alueen työvoimaongelmiin. Yksityisten työnantajien kilpailuetuina ovat usein kuitenkin palkkaus, palkkakehitys, mielenkiintoinen työ ja urakehitys, ja kuntien on pystyttävä kilpailemaan näilläkin alueilla pätevistä työvoimasta. Työmarkkinoilla täytyisi saada kysynnän ja tarjonnan laki kohtaamaan. (Myllymäki 2002, 52-59; Taskinen 2007b, 27-30.)

4.2 Jämsän ruokapalvelujen prosessikuvaukset

Jämsän Aterialle ei ole laadittu tarkempia prosessikaavioita. Sillä on kuitenkin omavalvontasuunnitelma, jossa on pohdittu jo pitkälle eri toimintoja keittiössä. Siitä saadaan hyvä pohja tulevaisuudessa, kun varsinaiset toiminnan prosessikaavioit tehdään. Jämsän Aterialla on kokonaistoimintaa ohjaavana prosessikarttana ollut tähän saakka alla oleva kuvio 3. (Sinisalo 2009.)



KUVIO 5. Jämsän aterian prosessikaavio (Ritvanen 2004)

Kuviossa 5. on kuvattu keittiön kokonaistoimintaa asiakkaan tarpeesta toiminnan suunnittelun, tuotantoprosessin ja palveluprosessin kautta asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen saakka. Toiminnan suunnitteluprosessiin liittyvät hankintojen, ruokalistojen ja henkilöstön suunnittelu. Tuotantoprosessiin liittyvät esivalmistus-, ruoanvalmistus-, jakelu-, puhtaanapidon ja astiahuollon prosessit. Palveluprosessi on mainittu yhtenä tuotannosta erillisenä

kokonaisuutena. Tärkeänä kaikkeen toimintaan liittyvänä on palauteprosessi. Ruokapalvelu on järjestetty taloudellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla asiakaslähtöisesti. (Sinisalo 2009.)

Kuviossa 5. olevasta kartasta saadaan jo hyvä kokonaiskuva ruokatuotannossa olevista prosesseista. Tarpeellisena on koettu, että prosessikarttaa vielä tarkennetaan ja laajennetaan, jotta syvemmälle prosesseihin mentäessä saadaan kaikki prosessit kuvaukseen mukaan. Lisäksi tässä kartassa esiintyy prosesseja, jotka kuuluisivat ehkä syvemmälle prosessikaavioihin, eivät niinkään prosessikarttatasolle.

4.3 Menetelmät

Tutkimuksen ensimmäisenä menetelmänä oli oppimistehtävä, jonka annoin julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintoja suorittavalle opiskelijaryhmälle. Tulokset analysoin laadullisen tutkimuksen menetelmin eli kuten Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari (1996, 126) kuvaavat Laadullisen tutkimuksen työtapoja - kirjassaan ”Laadullinen tutkimus pyrkii tekemään aineistosta löytyneet merkitykset ymmärrettäviksi.”

Toisena menetelmänä käytin mukautettua Learning Cafe-menetelmää, jossa aineiston käsittelijöinä olivat ylemmän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan tutkintoa opiskelevat opiskelijat. Lisäksi pyysin vielä eri asiantuntijoita kommentoimaan edellä mainitsemieni lähteiden mukaan muodostamaani prosessikarttaa ja näiden tietojen perusteella muodostin lopullisen julkisten ruokapalvelujen prosessikartan.

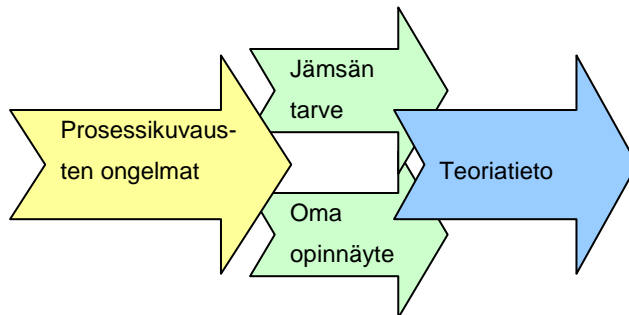
Työni koostuu kahden eri opiskelijaryhmän tuottamista aineistoista, joista saamieni tietojen pohjalta pyrin muokkaamaan ruokapalvelujen ydintoimintoja kuvaavan prosessikartan, joka soveltuisi parhaiten Jämsän ruokapalvelujen käyttöön.

Saatuani valmiiksi aineistoista kootun prosessikartan, halusin saada siihen vielä käytännön näkemystä muutamilta eri asiantuntijoilta. Asiantuntijoina toimivat Jämsän kaupungin palvelujohtaja Tuija Sinisalo, Jämsäkosken kaupungin palvelujohtaja Maarit Mäntykoski, Jämsän seudun koulutuskeskuksen ravintotalousosaston osastonjohtaja Leena Heikkilä, Metoksen kehityspäällikkö Janne Tirkkonen ja Metoksen kouluttaja Sisko Mauno.

Olen toteuttanut tässä vaiheessa työn koostamisen Word-ohjelmalla siten, että ensimmäiseen taulukoon olen koonnut pääprosessit (prosessikartta-taso) ja osan

näiden prosessien alle kuuluvista asiasta olen koonnut omiksi tiedostoiksi (prosessikaavio-taso). Tietoteknisen toteutuksen ajatuksena on myöhemmin liittää nämä prosessikaavio-tason tiedot kyseisen pääprosessin alle, jolloin toistuvat prosessit voidaan linkittää keskenään ja välttää samojen asioiden toistolta.

Mukana kirjallisessa osuudessa on vain osa prosessikaaviotasoista, ne ovat mallina jatkoa varten. Kaikkia koostamiani prosessikaavioita en esittele tässä työssä, koska näiden tietojen etsiminen ei ollut varsinaisesti tämän työn lähtökohtana, vaan nimenomaan ydinprosessien kuvaaminen prosessikarttatasolla.



KUVIO 6. Prosessikaavio prosessikartan työstämisestä

Työn etenemisen seuraamista helpottamaan olen laatinut prosessikaavion (Kuvio 6.), jossa osoitan, missä prosessin työvaiheessa ollaan opinnäytteessäni etenemässä. Liikkeelle lähdetään tietenkin nykyisestä ongelmasta. Seuraava askel on Jämsän aterian tarpeesta saada selkeämpi prosessikartta. Minulla on nyt mahdollisuus opinnäytteeni kautta tutustua tarkemmin prosesseihin ja pohtia mm. teoriatiedon kautta, mitä tällaisessa prosessikartassa tarvitaan.

5 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

5.1 Ruokapalvelujen prosessikuvaukset

Jyväskylän ammattikorkeakoululla julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintoja suorittavalle ryhmälle annettiin oppimistehtävä, jossa heidän piti kuvata opiskelijoiden toimipisteiden prosesseja. Ryhmässä on kahdeksantoista opiskelijaa eri puolilta Suomea.

Ryhmän jäsenet olivat pääasiassa työnjohtotehtäviin kouluttautuneita (Taulukko 3.). Yhdeksällä opiskelijoista oli jo ammattikorkeakouluopinnot taustalla. Neljällä oli suurtalousesimieskoulutus, kolmella opiskelijalla oli muu työnjohdollinen koulutus, yksi oli kotitalousteknikko, ja yhdellä opiskelijalla oli henkilöstöravintolan hoitajan koulutus.

Taulukko 3. Julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintojen opiskelijoiden koulutustausta

Koulutus	
Restonomi	9
Suurtalousesimies	4
Työnjohdollinen ja Johtamistaidon erikoisammattitutkinto	3
Kotitalousteknikko	1
Henkilöstöravintolan hoitajan täydennyskoulutus	1

Opiskelijat työskentelivät myös koulutustaan vastaavissa tehtävissä (Taulukko 4). Heistä kuusi oli ruokapalvelupäälliköitä, neljä ravitsemispäälliköitä, yksi asiakkuuspäällikkö, ja seitsemän työskentelee emäntänä tai vastaavissa työnjohdollisissa tehtävissä.

Taulukko 4. Julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintojen opiskelijoiden ammattinimikeet

Ammatti	
Ruokapalvelupäällikkö	6
Ravitsemispäällikkö	4
Asiakkuuspäällikkö	1
Emäntä tai joku muu työnjohdollinen tehtävä	7

Julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintojen opiskelijoista yksitoista oli kunnan tai kaupungin palveluksessa, kaksi oli kuntayhtymillä ja viisi muun tyyppisissä keittiöissä (Taulukko 5).

Taulukko 5. Julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintojen opiskelijoiden sijoittuminen julkisella sektorilla

Toimipaikka	
Kunta/kaupunki	11
Kuntayhtymä	2
Joku muu keittiö	5

Kaikki ryhmän opiskelijat toimivat jo erilaisissa esimiestehtävissä, joten he täydentävät nyt johtamisen erikoistumisopintojen kautta omaa osaamistaan. Heidän tietopohjansa koostuu monen vuoden, ehkä vuosikymmenienkin työkokemuksesta erilaisissa ammattikeittiöissä. Heidän toimipaikkojensa koko vaihtelee pienistä keittiöstä isoihin keskuskeittiöihin.

Heille oli oppimistehtävä, jossa piti selvittää ja kuvata oman taustayrityksen tai -organisaation ruoanvalmistusprosessia. Heitä pyydettiin myös piirtämään siitä mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen prosessikaavio. Heille korostettiin myös

omavalvonnan hyödyntämistä tässä tehtävässä. Kysyin myös, mitkä asiat tuottivat ongelmia prosessikaavion tekemisessä.

5.1.1 Omavalvonta ei näkynyt prosesseissa

Tehtävänannon myötä takaisin tuli kahdeksantoista erilaista prosessikaaviota, joista voidaan päätellä, että jokaisella toimipisteellä on oma tyykinsä kuvata prosesseja. Seitsemässä työssä oli eri tavoin käytetty hyväksi Efecon Ruokapalvelujen toimintajärjestelmää, laadun kehittäjän käsikirjaa, josta oli mm. haettu pohjaa kaavioiden lähtökohdaksi. Kirjan pohjalta tehdyistä kaavioista tuli esille mm. jako asiakasprosesseihin, ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin.

Kaikki prosessikuvaukset oli tehty hyvin eri tyylistä. Osa oli kuvannut ruokatuotannon kokonaisprosessia karkeasti, käsitellen asioita asiakkaan tarpeiden, tarjouskilpailujen, hankintojen, ruoanvalmistuksen kautta asiakkaan antamaan palautteeseen saakka. Toiset taas olivat käsitelleet asiaa suppeammin lähinnä pelkästään ruokatuotantoprosessiin keskittyen. Lisäksi oli vielä näiden väliltä olevia selvityksiä.

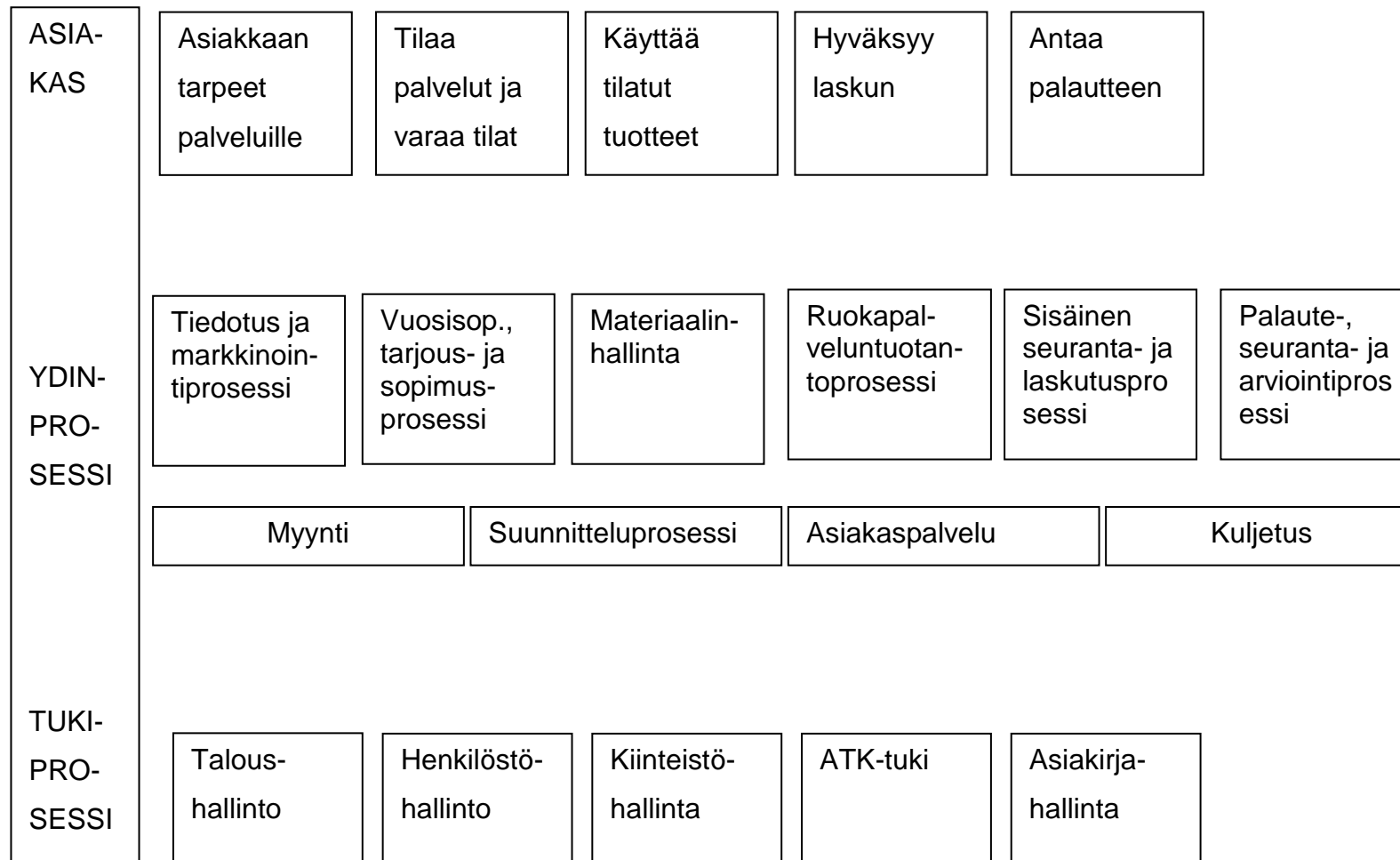
Kuvauksen laajuuteen tuntuu vaikuttavan mm. prosessikaavion laatijan oman työtehtävän laajuus. Kuvaukset on helpoin tehdä siitä alueesta, jonka hallitsee parhaiten. Jos oma työ on kiinteä osa keittiön suorittavaa työtä, on varmasti helpoin keskittyä kuvaamaan juuri sitä aluetta. Toisaalta taas, jos oma työ käsittää lähinnä hallinnollisia tehtäviä, kuvataan prosessitkin laajemmin yleisemmällä tasolla.

Vaikka jokainen keittiö on velvoitettu lakisääteisesti laatimaan omavalvontasuunnitelman ja noudattamaan sitä työskentelyn pohjana, ei yksikään vastaajista ollut osannut pohtia prosessejaan sen pohjalta. Omavalvonnassahan käydään kutakuinkin koko keittiön toiminta läpi riskien arvioinnin kautta, eli silloin joutuvat kaikki tuotantoprosessin osat tarkastelun kohteeksi.

5.1.2 Ruokapalvelujen prosessikartan luonnos

Pohdintaa aiheutti, miten lähden toteuttamaan kahdeksastoista erilaisesta työstä saamieni erilaisten prosessikaavioiden yhteenvetoa. Aluksi tulostin kaikki prosessikaaviot paperille ja tutkin niitä rinnakkain tavoitteenani löytää niistä isompia yhteisiä kokonaisprosessikuvauksia. Tällaista aivan yhtenäistä kokonaiskuvaa en pystynyt suoraan muodostamaan. Muutin analysointi tapaa siten, että etsin mahdollisimman monessa työssä toistuvia yksittäisiä yhtenäisiä asioita. Tavoitteenani oli siis löytää, eri prosessikaavioista löytyviä yhdistäviä tekijöitä ja koostaa niistä yksi yhteisistä asioista syntyvä kooste. Koska eri ihmisten tekemät kaaviot olivat hyvin erilaisia, otin vapauden tehdä oman koosteen, jossa pyrin mahdollisimman pitkälle huomioimaan edellä kerrottujen kahdeksantoista työn tärkeimmän annin.

Työvälineeksi valitsin useampia erivärisiä kyniä. Merkinnät tein paperille tulostamiini töihin. Samaa prosessia sivuavia asioita maalasin aina saman värisillä kynillä ja lopuksi keräsin yhtenevät asiat tietokoneelle erilaisiksi kaavioiksi. Tällä tavalla löysin yhtäläisyyksiä eri prosessikuvausten väliltä. Nämä tulokset kokosin sitten mukaan kokonaisprosessi kuvauksen eli prosessikarttaan.



KUVIO 7. Julkisten ruokapalvelujen johtamisen prosessikartta

Efecon Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä: laadun kehittäjän käsikirjan pohjalta tehdyistä kaavioista osassa tuli esille jako asiakkaisiin, ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Otinkin tämän pohjaksi omaan opiskelijoiden töistä koostamaani prosessikaavioon. Puolet julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintoja suorittavalta ryhmän vastaajista oli aloittanut prosessikaavionsa kuvaamalla karkealla tasolla asiakasta ja asiakkaan tarpeita, joten asiakas oli katsottu tärkeäksi osaksi prosesseja. Loput olivat aloittaneet kuvauksensa hankinnoista tai ruokalistasuunnittelusta. Tiedotus- ja markkinointiprosessi, suunnittelu ja materiaalin hankinta oli esitetty ydinprosessien tarkemmassa kuvauksessa. Tuotteiden ja tavaroiden hankinta oli kuvattu joko vuosisopimuksista saakka tai pelkästään tuotteiden tilaamisen ja varastoinnin kautta.

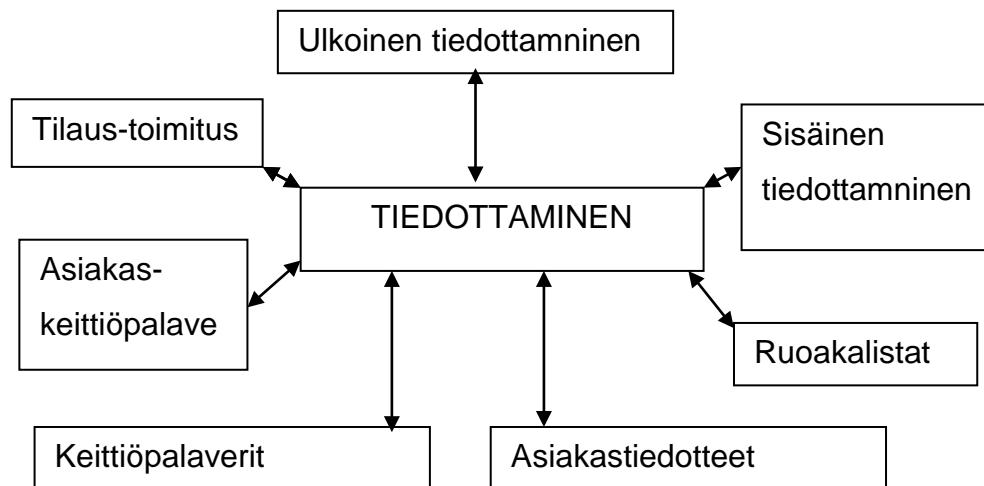
Seuraavana selkeänä kokonaisuutena oli ruokatuotantoprosessi, sitä oli kuvattu eri tarkkuudella. Osassa töitä ruokatuotanto oli kokonaispakettina, kun taas osassa prosessikaavioita se oli jaettu ruoan esivalmistus- ja valmistusprosessiksi. Muutamissa töissä oli edetty vielä pidemmälle eli eritelty mm. salaattien valmistaminen ja erikoisruokavaliot omiksi prosesseiksi. Omavalvonta oli mainittu vain yksittäisenä osana jotakin prosessia.

Seuraavina prosessinosina oli kuvattu kuljetusta, jälkitöitä ja asiakkaan laskuttamista. Suurimmassa osassa kaavioista on myös huomioitu asiakkaan antaman palautteen merkitys.

Muodostettuani yhteenvedon eri töistä, voidaan helposti nähdä, että Sivosen ja Työppösen (2006) tekemän prosessikartta sisälsi hyvin pitkälle samoja asioita, mitä löysin opiskelijoiden tekemistä prosessikuvauksista. Tämä tieto vahvistaa sen asian, että olemme oikealla tiellä prosessikarttaa muodostettaessa.

Tehtävänannossani pyysin pääprosessikaavion lisäksi tekemään tarkemman prosessikaavion opiskelijan itse valitsemastaan prosessinosasta. Näiden prosessikaavioiden etsiminen ei ollut varsinainen työni tavoite, mutta niistä on varmasti hyötyä mahdollisten jatko opinnäytteiden tekijöille. Tähän osioon

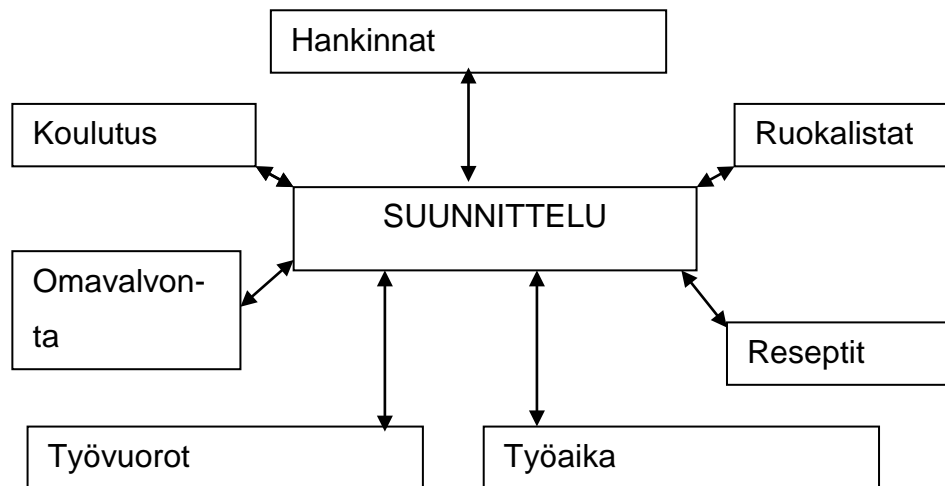
oli lähinnä koottu ruokatuotantoprosessia ja omavalvontaa kuvaavia kaavioita. Lisäsin ne kaaviot tähän sillä perusteella, että ne loogisesti jatkavat pääprosessikaavion alla olevia toimintoja. Hyperlinkkeinä liittämäni kuvat näkyvät siis edellä esitetyllä prosessikartalla (Ks. kuvio 4.) alleviivattuina ja eri värisinä kuin päätaulukon muut osiot. Esittelen seuraavassa koosteessa valitsemani esimerkkikuvat prosessikaavio tasolta:



KUVIO 8. Tiedotus- ja markkinointiprosessiin liittyvät asiat

Tiedottaminen koettiin tärkeäksi prosessiksi (kuvio 8.). Keräsin eri töistä löytyneitä tiedottamisen osa-alueita ja kokonaisuuteen tuli mukaan sekä keittiön sisällä tapahtuvaa tiedottamista koskevia alueita että asiakkaalle tiedottamista ja lisäksi muille ulkoisille sidosryhmille erilaisten asioiden tiedottamista.

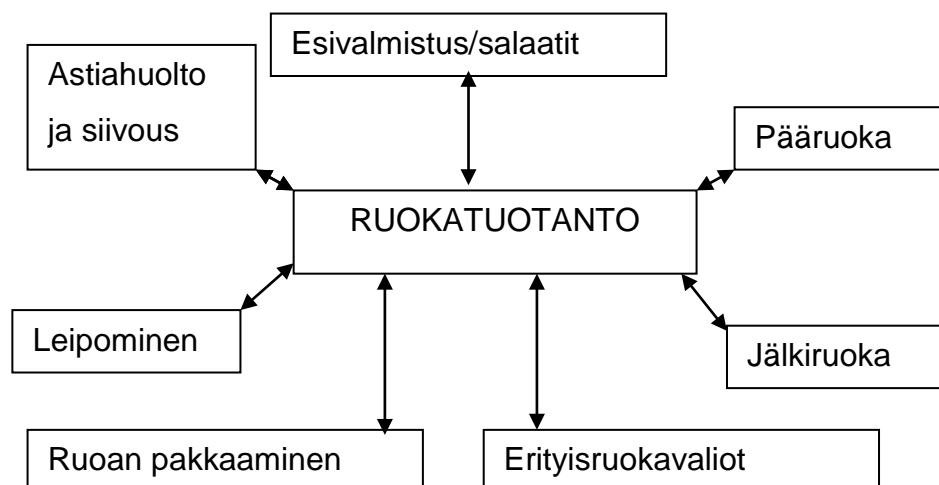
Virhe.



KUVIO 9. Suunnitteluprosessiin liittyvät asiat

Suunnittelu muodostui myös omaksi kokonaisuudekseen (kuvio 9.). Suunnittelun ympärille koostui jälleen eri töistä kooten mm. hankintojen suunnittelu, työaikas suunnittelu, koulutus ja erityisesti ruokalistasuunnittelu.

Virhe.

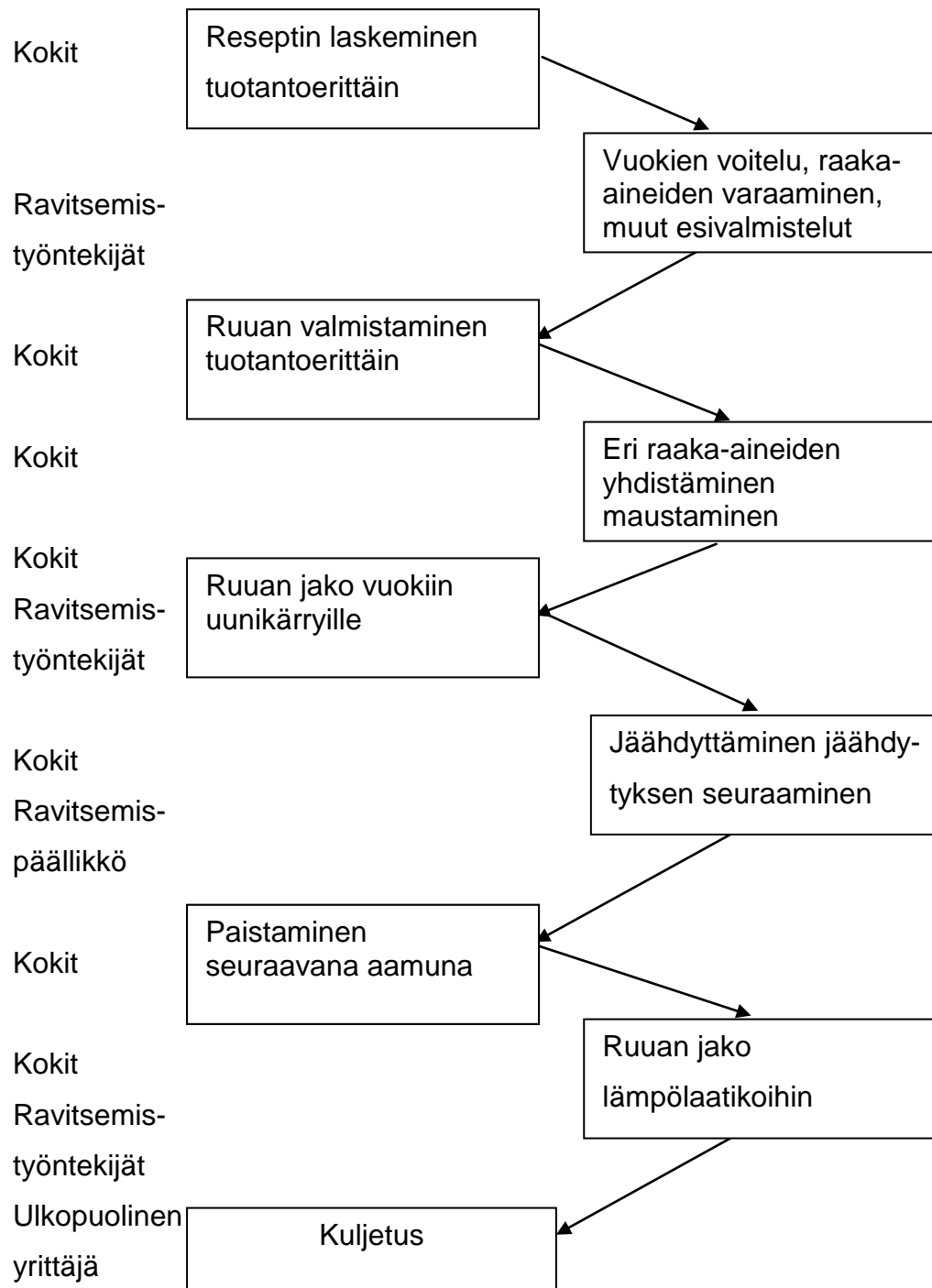


KUVIO 10. Ruokatuotantoprosessin asiat

Ruokatuotantoprosessi (kuvio 10.) oli kaikista ydinprosesseista se, joka löytyi eri laajuudessa suurimmasta osasta töistä. Sen yhteydessä käsiteltiin konkreettista ruoanvalmistamiseen liittyviä asioita, kuten esivalmistusta, salaattien, pääruoan ja jälkiruoan valmistamisprosesseja. Lisäksi siihen liitettiin erityisruokavaliot ja leipominen. Ruokatuotantoon liittyviksi katsottiin myös astiahuolto, siivous ja ruoan pakkaaminen.

Ruokatuotanto on varmasti yksi ammattikeittiön keskeisistä prosesseista: Se tuli esille myös näistä töistä, koska sitä oli kuvattu hyvin monelta eri suunnalta. Haluan tuoda esille tässä vielä yhden kuvion, jossa ruoanvalmistusprosessi oli esitetty mielenkiintoisella tavalla.

RUOANVALMISTUSPROSESSI

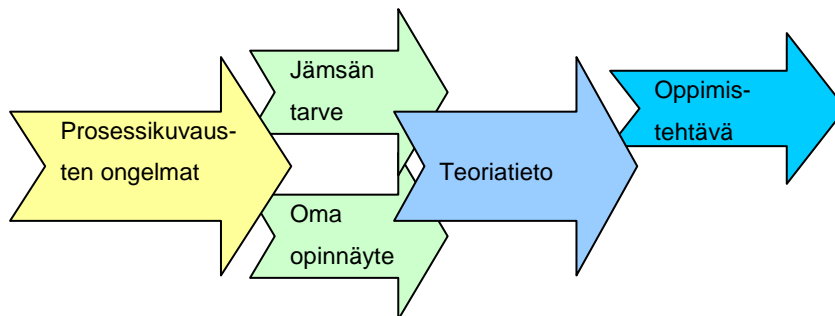


KUVIO 11. Malli ruokapalvelun tuotantoprosessista

Kuviossa 11 työntekijä ja työ on esitetty rinnakkain koko prosessin ajan. Tämä voisi olla käyttökelpoinen tapa kuvattaessa ruoanvalmistusprosesseja tarkemmin.

Yleisesti kysymykseeni, mitkä asiat tuottivat ongelmia prosessikaavion tekemisessä, vastattiin, että ei tiedetty, mitä prosesseja pitäisi kuvata ja kuinka tarkka kuvauksen pitäisi olla. Tämä oli myös oman kokemukseni mukaan aloittamisen ongelma, ja siihen pyrin nyt prosessikartan avulla löytämään helpotusta.

Prosessien kuvaamista sinänsä pidettiin tärkeänä tehtävänä, jotta omaa toimintaa voitaisiin tarkastella ja kehittää. Vain yhdessä työssä epäiltiin, että prosessien kuvaaminen on trendi, joka on jo vuoden kuluttua vaihtunut uudeksi trendiksi ja suuri työ, joka tehdään prosesseja kuvatessa, on tehty turhaan.



Kuvio 12. Prosessikartan työstämisen kehittyminen

Kuviossa 12 prosessini on edennyt jo ensimmäisen aineiston käsittelyvaiheeseen eli oppimistehtävän analysointiin.

5.2 Prosessikuvauksesta prosessikartaksi

Toisen aineiston kokosin kanssa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavilta palveluliiketoiminnan opinto-ohjelmassa opiskelevilta opiskelijoilta. Ryhmässä opiskelee sekä ruokapalvelujen vahvoja ammattilaisia että myös muiden alojen, kuten toimitilapalvelujen ja kuluttajapalvelujen ammattilaisia. Heiltä saamani ammatillinen apu oli sekä tutkimusaluettani koskevaa asiantuntijuutta, mutta myös ns. ulkopuolista aivan eri ammattialalta tulevaa näkemystä ammattikeittiön keskeisiin prosesseihin. Tämä laaja näkökanta varmasti monipuolisti saamaani tulosta.

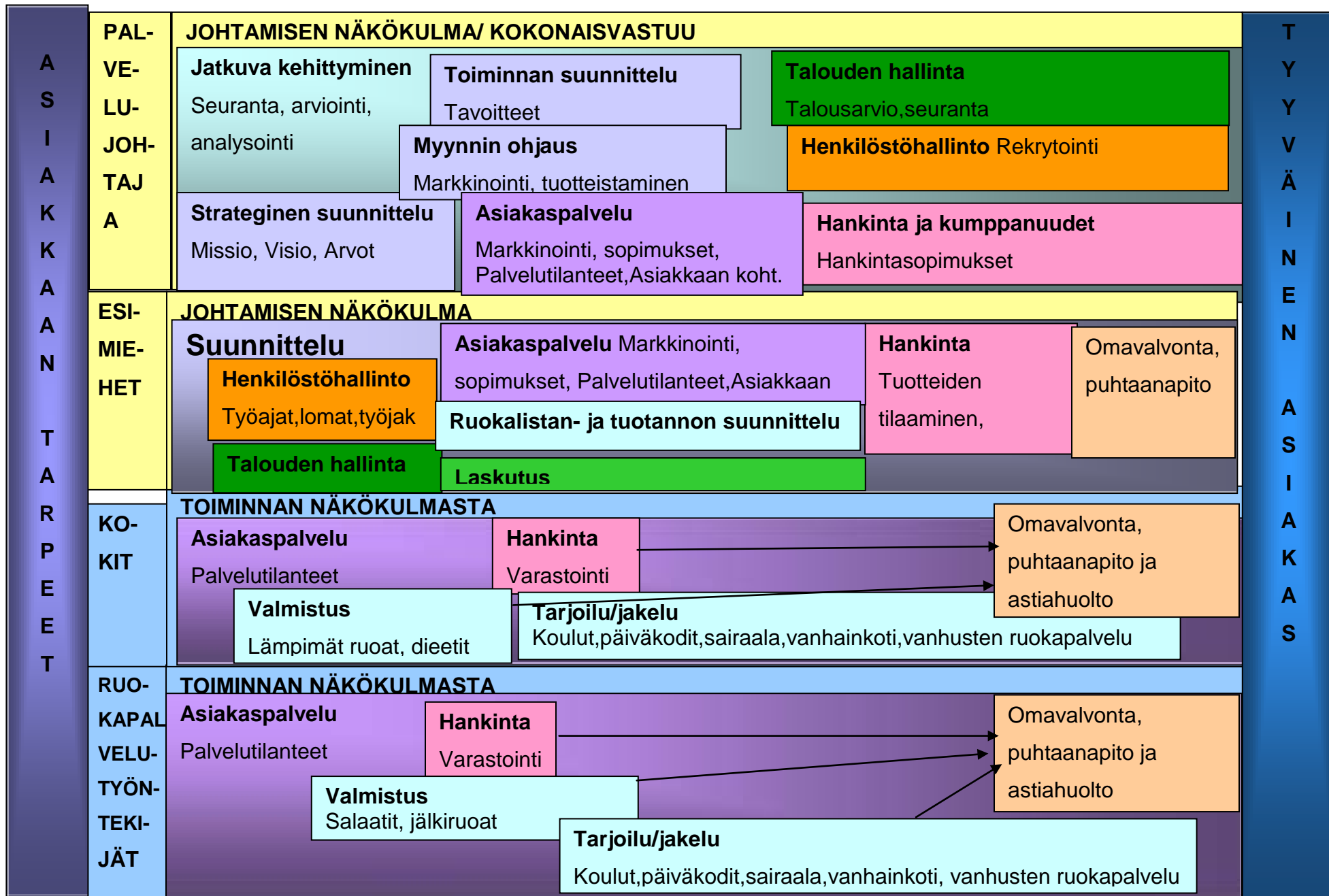
Palveluliiketoiminnan opintoihimme kuuluu palveluprosessin hallinta-opintokokonaisuus. Tämän kontaktijakson yhtenä osuutena teimme harjoituksen, jossa ryhmäni opiskelijat pohtivat ensin prosesseja yleensä. Toisessa osiossa he osallistuivat opinnäytteeseeni analysoimalla minun tekemääni ensimmäistä prosessikuvausta ja antamalla siitä rakentavaa ja eteenpäin vievää palautetta. Aineiston keräämistapana käytin mukaeltua Learning Café-menetelmää.

Learning Café on metafora luonnolliselle keskusteluympäristölle. Learning Caféssa tieto ja kokemukset virtaavat vapaasti osallistujalta toiselle, ja tarkoituksena on saada esille yhteisön kollektiivinen älykkyys vuoropuhelun kautta. Learning Cafén on todettu edistävän tiedon jakamista eri taustoista tulleiden ihmisten välillä, vaikka he eivät olisi koskaan aikaisemmin tavanneet.

Learning Café perustuu ajatukselle, että ihmisillä on jo valmiiksi sisällään se viisaus ja luovuus, jonka avulla he voivat kohdata vaikeimmatkin haasteet. Kun heille annetaan oikea asiayhteys ja fokus, heidän on mahdollista päästä käsiksi tähän tietoon. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja kokemuksiin perustuvaa tietoa. Hiljaisen tiedon luonteeseen kuuluu, että sitä on vaikea kuvata sanoin tai numeroin, kun taas järkeilyyn ja seurauksiin perustuvaa tietoa voidaan esittää

selkeässä kirjallisessa muodossa. Uuden tiedon tuottamisessa on olennaista saada vuorovaikutusta näiden kahden tietomuodon välille ja luoda mahdollisuus näiden kahden tiedon tehokkaalle sekoittumiselle. Tiedon luominen on yhteisöllistä. Tieto on saatava virtaamaan nimenomaan ihmisten välillä keskustelujen ja yhteisten kokemusten avulla, jotta oppimista ja innovointia voi tapahtua (Business areena 1995.)

Tekemääni ensimmäiseen prosessikarttaan työstettiin Jämsän ruokapalvelukeskuksen tehtäväkuvista keräämäni tiedot, jotka muodostuivat hyvin käytännön läheisistä asioista. Minä olin keittiöllä esimiestyössä mukana ja työstin osaksi havainnoinnin perusteella sen hetkistä tilannetta tähän prosessikarttaan. Tätä karttaa käytettiin pohjana Learning Cafe tutkimuksessani.



KUVIO 13. Ensimmäinen prosessikartta Arinan prosesseista

Tähän ensimmäiseen prosessikarttaani otin lähtökohdaksi asiakkaan tarpeen vasempaan reunaan ja tavoitteena on tyytyväinen asiakas oikeassa reunassa eli prosessin läpi käytyään. Halusin lisäksi, että eri työntekijöiden tehtävät näkyvät tämän prosessin aikana, joten jokaisen tehtävälaatikon oikealla puolella on tämän tehtävän kongreettinen toteuttaja. Jokaisen tehtävä kokonaisuuden ympäröi lisäksi laatikko, jossa kuvataan mistä näkökulmasta tekijä asioita tarkastelee.

Yllä olevan prosessikartan analysointi toteutettiin siten, että annoin ennen kontaktijaksoa ryhmällemme tehtäväksi selvittää ja pohtia oman taustayrityksen tai -organisaation ruoanvalmistusprosessia ajattelun pohjaksi. Varsinaisia kirjallisia tuotoksia en pyytänyt.

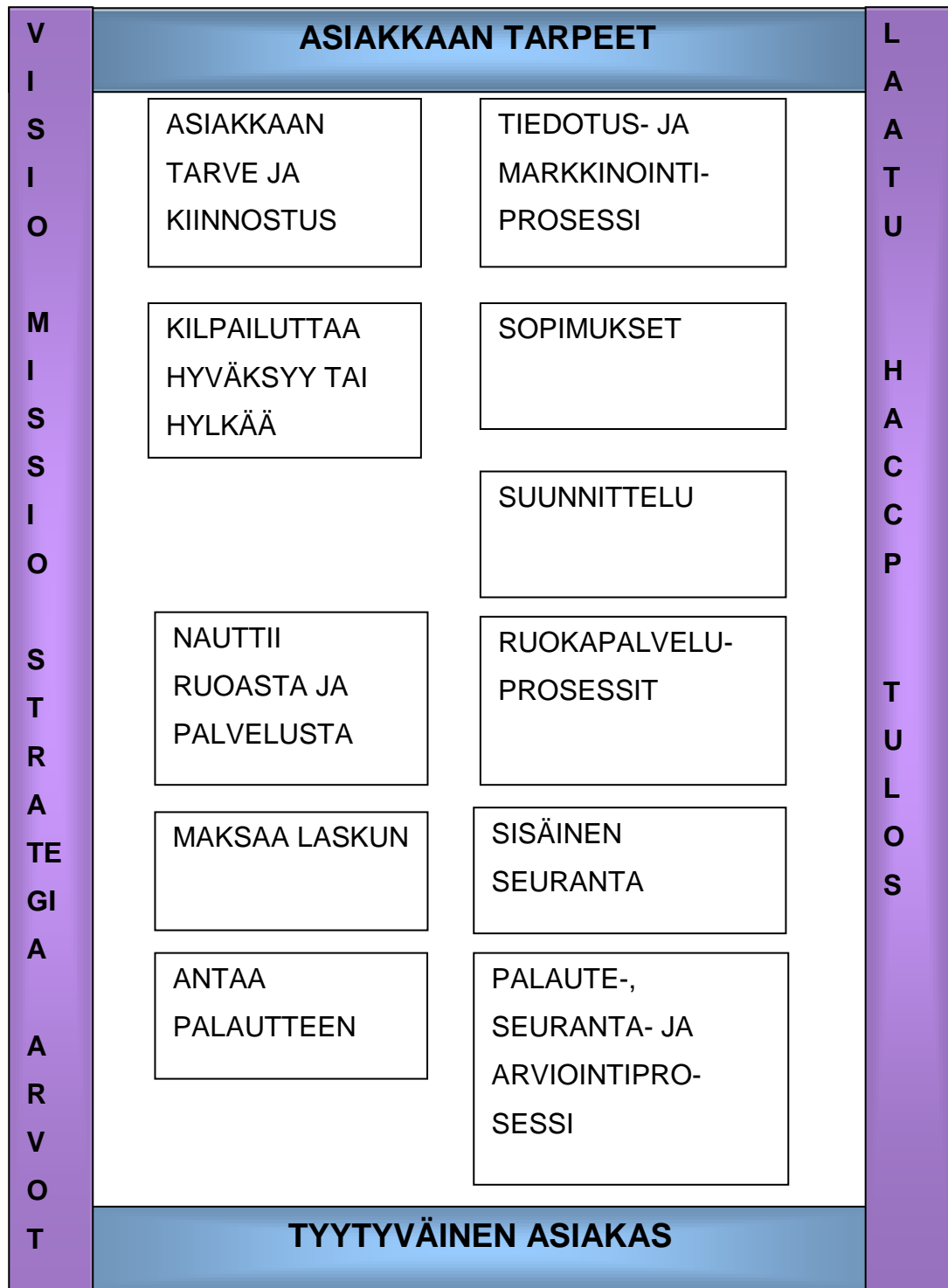
Kontaktijaksolla sitten jakauduimme viiteen ryhmään, joista neljässä ryhmässä tutkittiin minun antamaani prosessikarttaa ja mietittiin, miten se vastaa heidän käsityksiään prosesseista. Viides ryhmä, jossa itsekin olin, pohti aluksin, mihin kysymyksiin haemme ryhmiltä vastauksia ja jalkautui myöhemmin hakemaan kysymyksiin vastauksia muista ryhmistä. Kysymyksiksi valitsimme seuraavat:

1. Miten hyvin ymmärrätte kartan?
2. Mitä mielestänne puuttuu?
3. Missä prosesseissa korostuu se tuleeko tulosta?

Ryhmillä oli kaksikymmentä minuuttia aikaa miettiä. Minun ryhmästäni oli kolme opiskelijaa lisäkseni. Jakauduimme miettimisjakson jälkeen muihin ryhmiin siten, että jokaiseen ryhmään lähti yksi oman ryhmäni jäsen. Hänen tehtävänä oli kuunnella kyseisen ryhmän mielipiteitä ja tuoda sitten tietoa meidän ryhmäämme ja erityisesti minulle.

Jokainen ryhmä esitteli omat ajatuksensa kaikille, jonka jälkeen kävimme vielä yhteistä yleistä keskustelua tutkimusalueestani. Tein muistiinpanoja keskustelujen pohjalta. Lopuksi keräsin vielä kirjalliset tuotokset, jotka ryhmät olivat koostaneet oman pohdinta jakson aikana, itselleni jatkokäsittelyä varten.

Ryhmämme tuotoksista osa oli selvästi prosessikartan aliprosesseja eli prosessikaavioiksi sopivia, joten ne on sijoitettu omiksi prosessikaavio malleiksi.

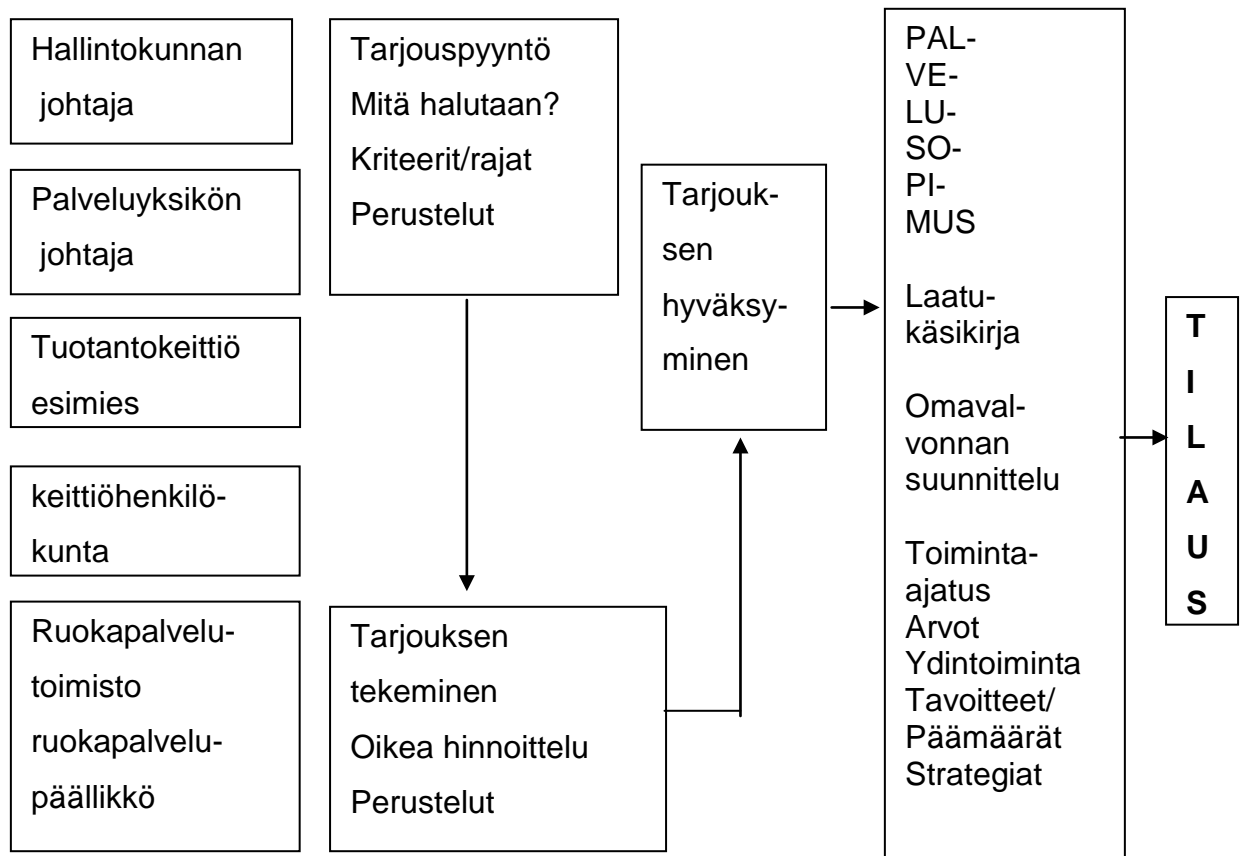


KUVIO 14. Palveluliiketoiminnan prosessikartta

Palveluliiketoiminnan opiskelijoiden kommenteissa tuli erittäin tärkeänä asiana esille se, että prosessikartassa näkyvät ehdottomasti koko prosessin läpi yrityksen arvot, strategiat, missio ja visio.

Toinen tärkeään asemaan nouseva asia oli asiakas. Ryhmän mielestä asiakaslähtöisyyden eli asiakasprosessi täytyy näkyä koko ajan muiden prosessien rinnalla. Asiakas ilmaisee omat tarpeensa ottamalla esimerkiksi yhteyttä palveluntuottajaan tarjouspyynnön kautta. Seuraavassa kuviossa on malli siitä, miten palvelusopimusprosessi voisi edetä.

RUOKAPALVELUPROSESSIT



KUVIO 15. Tarjousprosessi

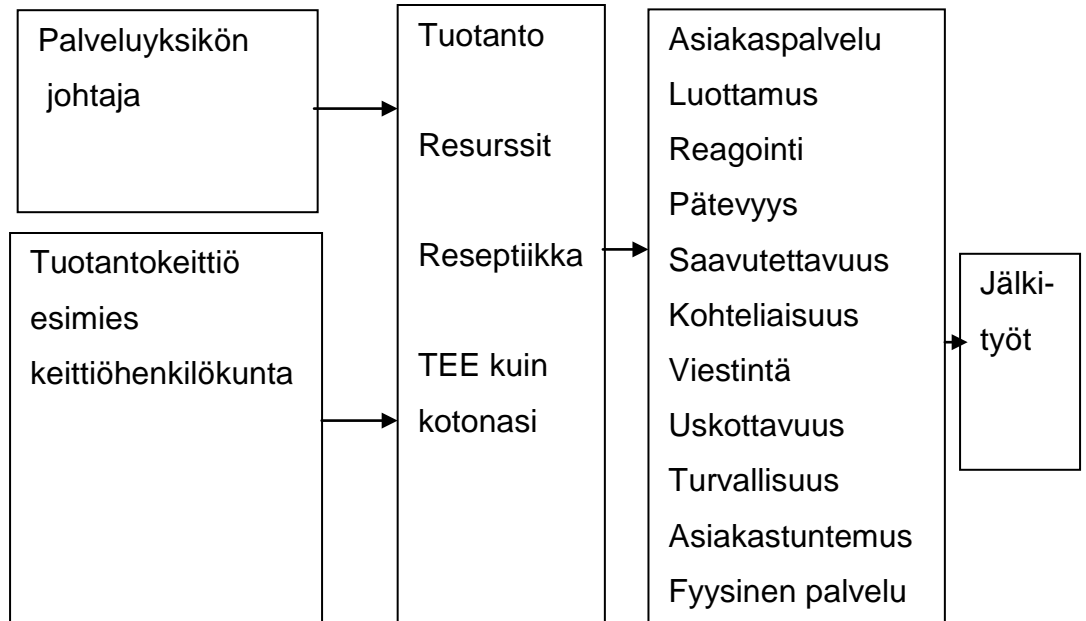
Seuraavaksi selvitetään asiakkaan todellinen tarve (kuvio 15) ja herätetään ostohalu. Asiakkaalle annetaan tarjous, jonka hän hyväksyy tai hylkää. Jos asiakas päättää hyväksyä tarjouksen, hän antaa tilausvahvistuksen. Asiakas saa ostamansa tuotteen ja palvelun sekä maksaa laskun. Todellisessa palvelutilanteessa asiakas punnitsee saamansa palvelun ja antaa palautetta. Kolmantena tärkeänä asiana palveluliiketoiminnan opiskelijoiden kommentteissa olikin palaute, josta voidaan oppia ja kehittää toimintaa sekä laatua edelleen.

Asiakasprosessien rinnalle asetettiin varsinaiset toimintaprosessit. Asiakkaan tarvetta haisteltaessa on tärkeää olla oikeanlainen ja tehokas tiedottaminen ja markkinointi.

Asiakkaan päädyttyä tekemään meidän kanssamme yhteistyötä tarvitaan erilaisia sopimuksia, esimerkiksi palvelusopimukset ovat tyypillinen esimerkki julkisten ruokapalvelujen puolella.

Suunnitteluprosessi sisältää erilaista suunnittelua, mm. ruokalistojen suunnittelua, resurssien käytön suunnittelua jne. Tästä päästäänkin sitten varsinaiseen ruokatuotantoprosessiin, jossa varsinaiset valmistettavan tuotteen prosessit kuvataan. Suurin osa prosesseista tehdään asiakkaalta näkymättömissä, mutta tässä kohtaa ei saa unohtaa asiakkaan kanssa hoidettavia prosesseja ja niiden merkittävyyttä toiminnan jatkon kannalta.

RUOKAPALVELUPROSESSIT

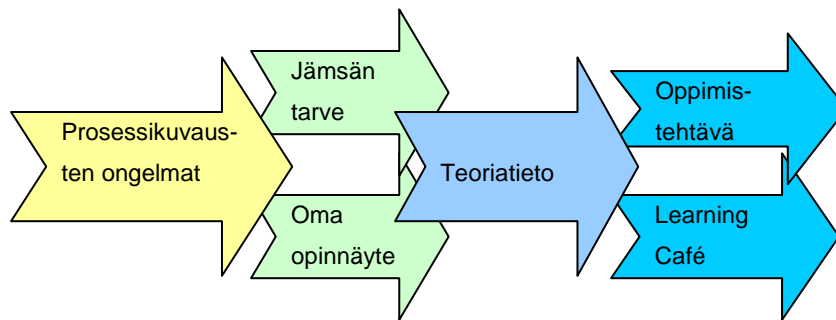


KUVIO 16. Ruokapalveluprosessit

Kuviossa 16. esitän ruokatuotantoprosessin, jonka yksi palveluliiketoiminnan opiskelijoiden ryhmä tuotti istuntonne aikana. Tässä kuvauksessa on otettu mukaan kyseisen tehtävän varsinaisen tekijän määrittäminen. Tätä mallia on käytetty myös Efecon Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä: laadun kehittäjän käsikirjassa. Kuviossa on myös mukana tähdellä merkittynä tulosta tuottavat prosessit.

Sisäinen seuranta käsittää mm. asiakkaan laskutusprosessit. Palaute- seuranta- ja arviointiprosessit ovat erittäin tärkeitä huomioida ja miettiä tarkkaan, jotta asiakkailta tulleet viestit kulkevat eteenpäin ja näin taataan oman ammattikeittiön kehittymisen mahdollisuudet.

Prosessikartta kuviossa 17 on edennyt Leaning Café -menetelmän analysointiin.



KUVIO 17. Prosessikartan työstämisen menetelmät

6 EHDOTUS JÄMSÄN RUOKAPALVELUJEN PROSESSIKARTAKSI

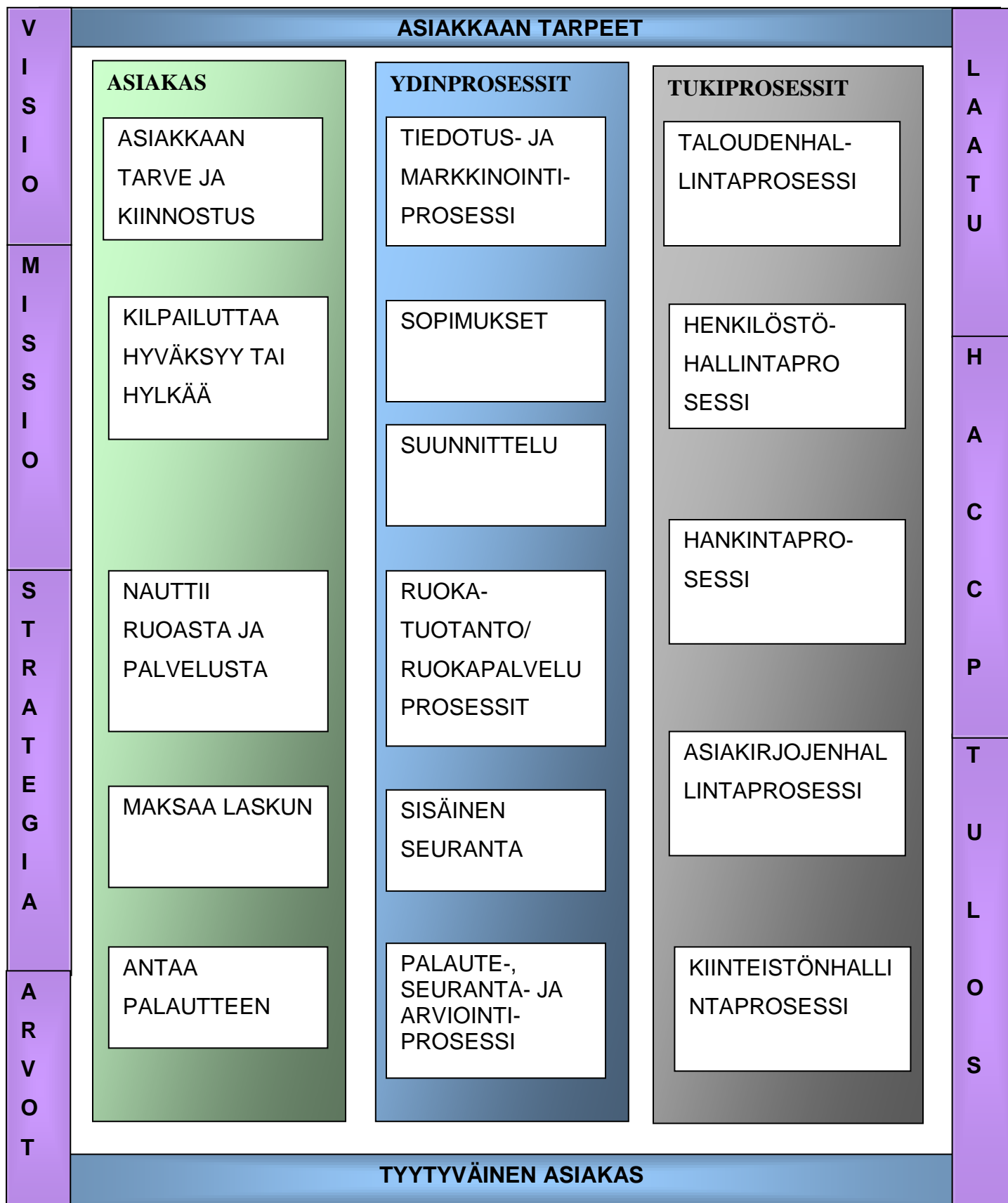
6.1 Tutkimukseen perustuva prosessikartta

Yhteenvetona kaikista prosessikaavioista, joita olen tämän työn aikana analysoinut, esitän ehdotuksen Jämsän ruokapalvelujen prosessikarttaa varten.

Tämän työni kautta saan pohjaksi prosessikartan, jonka jokaisesta laatikosta lähtee linkki syvemmälle kyseiseen prosessiin. Linkkejä viedään niin syvälle kuin kunkin prosessin kohdalla katsotaan tarpeelliseksi. Kuten Laamanen & Tinnilä (2002, 63) kirjassaan Prosessijohtamisen käsitteet kertovat, prosesseja voidaan kuvata esimerkiksi prosessijohtamista varten, jolloin tarvitaan karkean tason kuvauksia, mutta muihin tarkoituksiin voidaan tarvita tarkempia kuvauksia, kuten esimerkiksi omavalvontasuunnitelmiin tai keittiön tietojärjestelmien hankintaa varten.

Prosessikartan alle tulevien prosessikaavioiden työstämiseen tarvitaan myös aikaa ja paljon työtä. Tavoitteena kuitenkin on, että kerran tehty prosessikaavio tai prosessin kuvaus käytetään kaikissa muissa vastaantulevissa kohdissa hyödyksi. Esimerkiksi hankintaprosessi kuvataan kerran ja aina kun se tulee vastaan jonkun prosessin yhteydessä linkki johdetaan yhteen ja samaan hankintaprosessin kuvaukseen. Seuraavassa kuviossa esittelen ensimmäinen prosessikartta tuotokseni, jossa on huomioitu edellisten töiden pääkohdat sekä jo useampaan kertaan hyväksi todetut Efecon kaaviot sekä Sipposen ja Työppösen tekemät prosessikaaviot.

PROSESSIKARTTA AMMATTIKEITTIÖÖN



KUVIO 18. Prosessikartta tutkimusten tuloksena

Kuvion 18. prosessikarttaan olen aineistojen pohjalta koonnut esille tulleet merkittävät asiat. Monessa työssä tuli esille Efecon Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä: laadun kehittäjän käsikirjan pohjalta tehty jako asiakkaisiin, ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin (Sivonen & Työppönen 2006, 33). Tämä jako soveltuu hyvin alustaksi prosessikartalle.

Julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintojen opiskelijoiden töistä nousi tärkeänä asiana esille asiakkaan tarpeiden määrittäminen. Heistä moni oli kuvannut tarkemmin yksittäisiä prosesseja, kuten esimerkiksi itse ruokapalveluprosessia. Itse jäin pohtimaan sitä, että mikä on itse ruokatuotantoprosessin kuvaava nimi ruokatuotantoprosessi vai ruokapalveluprosessi. Viimeinen kuvastaa enemmän koko prosessinkartan sisältöä.

Palveluliiketoiminnan opiskelijat pitivät tärkeänä, että prosessikuvauksessa näkyvät ehdottomasti yrityksen arvot, strategiat, missio ja visio. Toisena tärkeänä asiana oli se, että asiakkaan prosessi täytyy näkyä koko prosessikuvauksen ajan mukana. Kolmantena tärkeänä asiana oli palautteen saanti, jotta toimintaa voidaan kehittää edelleen.

Pohjana kaikelle on omavalvonta, jota tarjottiin tehtävän annossa yhdeksi tarkastelun pohjaksi. Vihjeestä huolimatta omavalvontaa oli kuitenkin hyödynnetty vain vähäisessä määrin, vaikka jokainen keittiö on velvoitettu laatimaan oman omavalvontasuunnitelmansa ja toteuttamaan sitä jokapäivä. Omavalvonta kävisi hyvin pohjaksi prosesien kuvaamiselle, koska niissä kuvauksissa keittiöiden toiminta on kuvattu jo hyvin yksityiskohtaisesti. Näitä kuvauksia hyväksi käyttäen voisi helposti edetä oman prosessikuvauksen kanssa.

Tärkeänä osana prosessikarttaa pidän myös laadun merkitystä. Työni lähtökohtana oli laatutyön kautta tullut prosessien kuvaaminen. Mielestäni laadun tarkkailu ja varmistaminen täytyy näkyä läpi koko ruokapalveluprosessien.

Tulos on myös tärkeä tarkkailun kohde. Ammattikeittiön toiminnasta aikaansaatuja tuloksia kuvataan tunnusluvuilla. Taloudellisten tunnuslukujen

tavoite on antaa kuva keittiön koko toiminnasta. Kululajeina seurataan yleensä henkilöstökuluja, elintarvikekuluja ja muita kuluja sekä koko toiminnan kuluja yhteensä. Seuranta luo pohjaa tavoitteille. Usein taloudellisia tunnuslukuja kuvataan aikaan perustuen eli kuvauskohteina ovat nykyisyys ja menneisyys.

6.2 Jämsään hyväksytty prosessikartta

Saatuani valmiiksi aineistoista kootun prosessikartan, halusin saada siihen vielä käytännön näkemystä muutamilta eri asiantuntijoilta. Asiantuntijoina toimivat Jämsän kaupungin palvelujohtaja Tuija Sinisalo, Jämsäkosken kaupungin palvelujohtaja Maarit Mäntykoski, Jämsän seudun koulutuskeskuksen ravintalousosaston osastonjohtaja Leena Heikkilä, Metoksen kehityspäällikkö Janne Tirkkonen ja Metoksen kouluttaja Sisko Mauno.

Esitin heille prosessikarttani ja kysyin heiltä kommentteja yleisestä luettavuudesta ja ymmärrettävyydestä sekä siitä, mitä asioita he muuttaisivat tai mitä asioita heidän mielestään prosessikartasta puuttuu.

Asiakasprosessit olivat heidän mielestään oikeita asioita käsitteleviä. Ydinprosesseissa tuli ehdotus tiedotus- ja markkinointiprosessin erottamisesta eri prosesseiksi. Ydinprosessina olevaa sopimus-prosessin sisältöä pohdittiin pidempään. Tässä yhteydessä tuli esille se, että pitäisikö tukiprosesseissa oleva hankintaprosessi ollakin sopimusten alla.

Omassa koosteessani olin merkinnyt varsinaisen tuotantoprosessin pitkällä nimellä ”ruokatuotanto/ruokapalveluprosessit”-kohdaksi, koska halusin mielipiteen siitä kumpi nimi sopisi tälle prosessille paremmin. Tästä sain mielipiteenä selvemmin viestiä ruokatuotannon puolesta. Palaute-, seuranta- ja arviointiprosessi-kohdassa kaivattiin vielä selvemmin toimenpiteille omaa lokeroansa.

Tukiprosessien järkevä järjestys aiheutti myös pohdintaa. Loogisempana järjestyksenä pidettiin Kiinteistöprosessin sijoittamista ensimmäiseksi, koska keittiötoiminnassa täytyy olla tilat, missä toimia. Toisena olisi henkilöstöhallintaprosessi eli työntekijät. Kolmantena olisi hankintaprosessi, jos sitä ei yhdistetä ydinprosessien sopimusprosessiin. Neljäntenä olisi taloudenhallintaprosessi ja viidentenä prosessin olisi asiakirjojenhallintaprosessi.

Toisena asiantuntijaryhmänä toimivat myös uudelleen palveluliiketoiminnan opiskelijat. Heidän kanssaan kävin läpi prosessikarttani vielä toukokuussa 2008 pidetyn opinnäyteseminaarin yhteydessä. Keskustelua herätti mm. hyvä johtajuus, joka on erittäin tärkeä asia hyvin hoidetussa ammattikeittiössä. Päätimme asian olevan niin tärkeä, että liitän sen viimeiseen prosessikarttaan mukaan. Johtajuuden paikaksi prosessikartallani määriteltiin vasen pystypalkki, jossa sijaitsevat jo muut keittiön toimintakulttuuriin vaikuttavat asiat. Esille tuli myös hyvät alaistaidot ja niiden merkitys, mutta ne voivat tulla omana prosessinaan henkilöstöprosessien kohdalla.

Sopimusprosessin kohdalla keskustelimme siitä, kuuluuko hankintaprosessi tämän pääprosessin yhteyteen vai tukiprosesseihin. Hankintaprosessi on varmasti yksi niistä prosesseja, joka tulee esille useammassa prosessissa. Tällöin, jos hankinta käytäntö on samanlainen eri yhteyksissä, se voisi olla yhtenä kuvauksena ja siihen vain tehtäisiin linkki useammasta prosessista.

Suunnitteluprosessin kohdalla pohdittiin tuotekehityksen yhdistämistä tähän prosessiin. Tuotekehitysprosessi voi olla samantyyppinen prosessi kuin hankintakin, että sitä tarvitaan useamman prosessin yhteydessä. Nämä prosessit ovat jossakin määrin keittiökohtaisia toimintatavoiltaan. Jossakin on mahdollisuus luoda yksittäinen selkeä toimintamalli, jossakin muualla se ei ole välttämättä mahdollista.

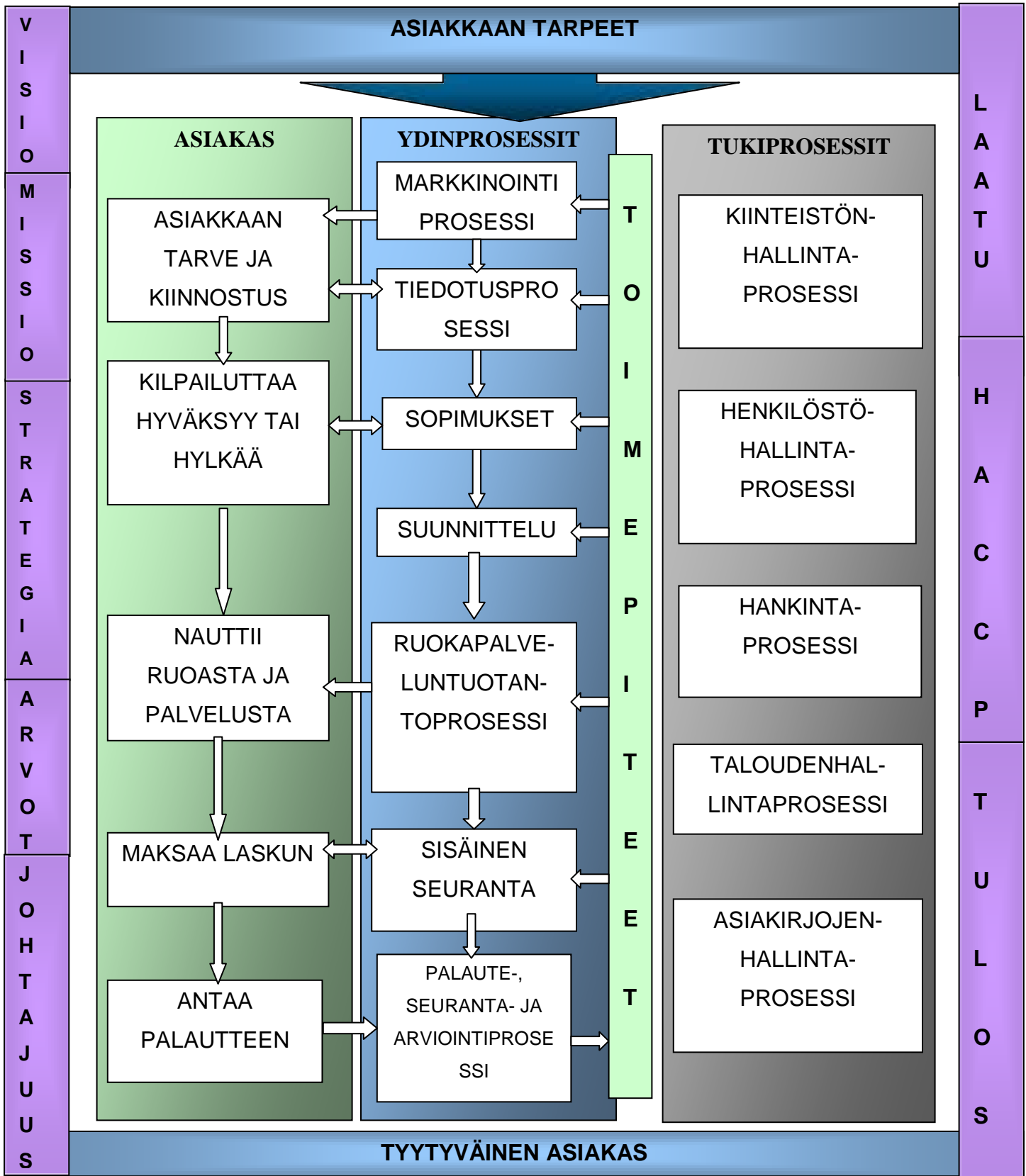
Kysyin myös tältä ryhmältä mielipidettä siitä, mikä olisi kuvaavin nimi kohdalle ”ruokatuotanto/ruokapalveluprosessit”. Osa kannatti ruokatuotantonimeä, koska

itse tuotannostahan tässä on kyse. Mutta osalle kommentoijista ruokapalvelunimi tuntui oikeammalta. Perusteluina oli, että nyt pitäisi saada tehokkaammin ajatuksiin se, että ruokapalvelut on kokonaisuus, johon kuuluu sekä tuotanto että palvelu.

Pohdintaa aiheuttivat tulevaisuuden haasteet mm. ympäristövaatimusten keittiöille aiheuttamat haasteet, sekä ravitsemuksen laatuun vaikuttavat tekijät ja vaatimukset. Nämä asiat ovat erittäin tärkeitä ja liittyvät läheisesti laatutekijöihin, joten sijoittaisin ne laatupalkin alle prosessikartassa.

Prosessikarttaa selventämään ehdotettiin lisättäväksi nuolia, jotka kertovat prosessien kulkusuunnan.

RUOKAPALVELUJEN PROSESSIKARTTA AMMATTIKEITTIÖÖN



KUVIO 19. Prosessikartta asiantuntijalausuntojen jälkeen

Kuviossa 19. esitän nyt lopullisen näkemykseni Jämsän ruokapalvelujen prosessikartaksi. Käyn vielä läpi muutokset, jotka tein edelliseen versioon verrattuna.

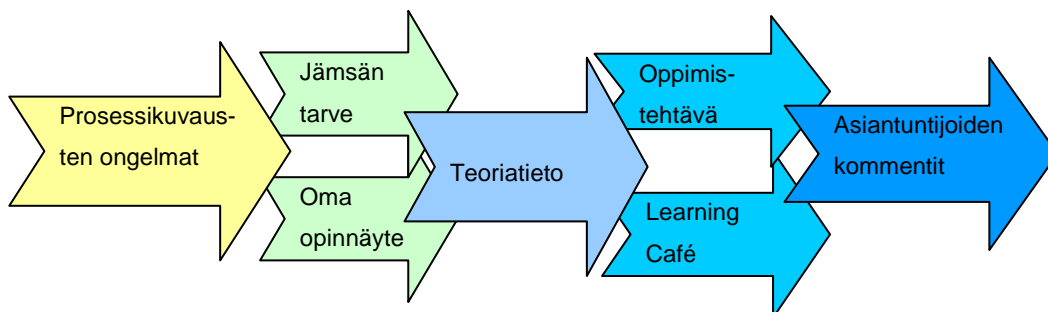
Vasempaan koko prosessikartan läpi vievään palkkiin lisäsin johtajuuden omaksi osioksi. Asiakkaan prosessit säilytin ennallaan, koska niihin ei tullut asiantuntijoiltakaan muutostoiveita. Markkinointi- ja tiedotusprosessit erotin toisistaan omiksi prosesseiksi. Sen voisi tehdä myös prosessikaavioitasolla, keittiön tarpeiden mukaan.

Pitkän pohdinnan jälkeen valitsin ”ruokatuotanto/ruokapalveluprosessit” - kohdan nimeksi ruokapalveluntuotantoprosessi. Siinä yhdistyy sekä tuotanto että nykyisin niin tärkeän palvelun merkitys. Tämä prosessikartan kohta jakoi asiantuntijoiden mielipiteitä eniten, mutta oma päätökseni on nyt näkyvissä prosessikartalla.

Palautteen merkitys on erittäin tärkeä kehittyville keittiötoiminnoille. Palautteesta seuraavat toimenpiteet kohdistuvat mielestäni kaikkiin keittiön toimintoihin, joten nuoli osoittaa jokaista erillistä prosessia kartalla.

Lisäsin nuolet eri prosessien välille, kuvaamaan prosessien etenemistä ja vaikutusta toisiinsa. Tukiprosesseissa järjestin prosessit uuteen järjestykseen asiantuntijoiden kommenttien perusteella.

Kuviossa 20 prosessikartan kehitysprosessissa edetään asiantuntijoiden kommentteihin.



KUVIO 20. Prosessikartan kehittyminen loppuakohti

7 POHDINTA

Julkisten ruokapalvelujen omistajia ovat yleensä valtio, kunnat tai kuntayhtymät. Ruokapalvelutoimintaan vaikuttaa vahvasti taloudellinen tilanteemme. Rahoittajien huonontuneen taloudellisen tilanteen takia ruokatuotantoa keskitetään yhä suurempiin valmistuskeittäihin ja toimintoja pyritään saamaan entistä tehokkaimmiksi. Ruokapalvelu organisoidaan tulevaisuudessa pääasiassa kunnallisten liikelaitosten kautta.

Ruokapalvelujen laatuun kiinnitetään yhä enemmän huomiota, ja asiakastilojen viihtyvyys ja toiminnan joustavuus tulevat olemaan entistä tärkeämpiä. Ruokapalvelutoiminnalla on huomattava taloudellinen merkitys. Keittiöt käyttävät elintarvikkeita suuria määriä ruokatuotannossaan ja edistävät näin sekä alkutuotantoa että elintarviketeollisuutta. Käytettävät raaka-aineet ovat mahdollisimman pitkälle esikäsiteltäviä. Keittiöille kehitetään uusia tehokkaampia laitteita, jotka muuttavat ruoanvalmistusmenetelmiä. Hygieenisyydestä tulee yhä tärkeämpi osatekijä keittiötyössä. Ruokapalveluala on myös merkittävä työllistäjä ja sen työllistävä vaikutus ulottuu myös niihin yrityksiin, jotka alihankkijoina toimittavat raaka-aineita, puolivalmisteita, työvälineitä, koneita ja laitteita ym. tarvikkeita keittiöiden käyttöön.

Ruokakulttuurimme uusiutuu kaiken aikaa monilla tasoilla. Ruokapalveluiden rakennemuutos ja kehityksen kulku vaativat meiltä kaikilta valppautta, jotta pysymme ajan hermolla. Kunnallisen ruokapalvelualan toimintaympäristö muuttuu samassa tahdissa, kuten ympärillä oleva maailmakin. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, mutta myös asiakasrakenne muuttuu. Koulujen oppilasennusteista huomaa ikäluokkien pienenevän. Toisaalta taas vanhusten määrä lisääntyy. Asiakkaat ovat tulleet vaativammiksi, tietoisemmiksi, ja yksilölliset tarpeet ovat lisääntyneet. Tulosvastuullisuus on kasvanut, ja kilpailukyky on noussut monien ensisijaiseksi oman toiminnan kehittämisen tavoitteeksi.

Tuotantoteknologia sekä informaatioteknologia ovat kehittyneet rajusti viime vuosina myös keittiöissä. Tekniikan kehittyminen on vähentänyt rutiininomaisia tehtäviä ja tehnyt työstä monipuolisemman. Vaikka työn fyysinen kuormittavuus on vähentynyt, henkinen kuormittavuus on lisääntynyt. Koneet ja laitteet ovat teknistyneet ja tietokoneet ovat keittäjien työvälineitä siinä missä sekoittavat padatkin. Uuden tekniikan käyttöönotto muuttaa tuotantoa, työn sisältöä, työmenetelmiä, sekä johtamiskäytäntöjä. Tuotannon ja työn ohjaus muuttuu tekemisen valvonnasta tuloksen ja laadun seurantaan. Uuden tekniikan käyttöönotto sekä järjestelmien uusiminen ja päivittäminen merkitsevät aina muutosta työoloissa ja usein pitkäkestoisiakin häiriöitä työprosesseissa. Osaamisen ja ammattitaitovaatimusten sisältö monipuolistuu. Muutoksen hallinta ja sietokyky joutuu koetukselle.

Prosessi on yleensä jotain pysyvää ja toistuvaa, jota pystymme mallintamaan ja sitä kautta myös kehittämään. Ruokatuotantoprosessi on yhdistelmä fyysisen tuotteen valmistamista sekä palvelutuotteen tarjoamista. Nämä prosessit täytyisi tapahtua vielä hyvin lähellä toisiaan, koska fyysisen prosessin tuote on erittäin herkästi laatu ongelmista kärsivä tuote. Tämä asettaakin vaativuutta näiden prosessien kuvaamiseen ja yhteensovittamiseen. Asiakkaina odotamme aina, että ruokaillessamme kuumana tarjottavat tuotteet ovat kuumia ja vastaavasti kylmänä tarjottavat tuotteet ovat kylmiä. Oletamme myös, että ruokamme on juuri valmistettua, jossa ravintoarvot ovat parhaimmillaan ja hygieeninen laatu varmistettu omavalvonnan kautta.

Ruokatuotannon prosessiajattelu kannattaakin yksinkertaistaa aluksi erittäin yksikertaiseen muotoon. Lähtökohtana on tietenkin asiakas ja hänen tarpeensa. Mietitään, mitkä ovat ne tuotteet ja palvelut, joita hän haluaa. Seuraavaksi suunnitellaan prosessit, joiden avulla me pystymme tyydyttämään mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeet.

Kiinnostukseni prosessikuvauksia kohtaan heräsi laatukäsikirjaa työstäessämme. Prosessien kuvaaminen koettiin vaikeaksi, koska emme löytäneet ”punaista

lankaa” eli sitä mistä olisimme lähteneet liikkeelle. Yritimme eri mahdollisuuksia ja aina tuntui, että prosessikuvaukset laajenevat hallitsemattomasti joka suuntaan. Lähinnä jäi sellainen olo, että tätä työtä ei voi tehdä hallitusti vaan kaaos on aina vastassa. Lähtiessäni kuvaamaan suoraan eri prosessikaavioita olin heti ”eksyksissä” ja paniikki alkoi vaivata. Kirjallisuuteen tutustuessani totesin, että Kai Laamanen on perehtynyt tähän aiheeseen perusteellisesti. Hänen kirjojensa kautta aloin ymmärtää, missä ongelman ydin on. Jos eksyy, tarvitaan tietenkin kartta.

Minulle alkoi valjeta, että ennen kuin lähdemme tekemään tarkempia prosessikuvauksia, tarvitaan prosessikartta, josta tiedetään, mihin suuntaan pitää edetä. Keittiöiden prosesseja on kuvattu monella tasolla eri julkaisuissa. Esimerkiksi Efecon Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä, laadun kehittäjän käsikirjassa, on kuvattu prosesseja jo varsin hyvin, mutta kaipasin kuitenkin vielä laajempaa julkisten palvelujen ammattikeittiöiden prosessikarttaa.

Tämä työ antoi mahdollisuuden perehtyä asiaan paremmin ja pohtia tarkemmin, miten kuvauksen toteuttaminen kannattaa aloittaa. Sain materiaalia kahdelta alamme asiantuntijaryhmältä ja lopuksi vielä yksittäisiltä alamme ammattilaisilta. Heidän kauttaan tullut tieto antoi minulle aineistoa, josta pystyin koostamaan vaiheittain lopullisen prosessikartan.

Toisena tutkimusryhmänäni toimi Jyväskylän ammattikorkeakoululla julkisten ruokapalvelujen johtamisen erikoistumisopintoja suorittava ryhmä. Sillä oli oppimistehtävä, jossa jokaisen piti selvittää ja kuvata oman taustayrityksensä tai -organisaationsa ruoanvalmistusprosessia. Opiskelijoita pyydettiin piirtämään siitä mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen prosessikaavio. Heille korostettiin myös omavalvonnan hyödyntämistä tässä tehtävässä.

Sain heiltä takaisin kahdeksantoista erilaista prosessikaaviota, joista voidaan päätellä, että jokaisella toimipisteellä on oma tyyliinsä kuvata prosesseja. Seitsemässä työssä oli eri tavoin käytetty hyväksi Efecon Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä: laadun kehittäjän käsikirjaa, josta oli mm. haettu pohjaa

kaavioiden lähtökohdaksi. Kirjan pohjalta tehdyistä kaavioista tuli esille mm. jako asiakasprosesseihin, ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin.

Kaikki saamani prosessikuvaukset oli tehty hyvin eri tyylisesti. Kuvauksen laajuuteen saattoi vaikuttaa prosessikaavion laatijan oman työtehtävän laajuus. Jos oman työ on kiinteä osa keittiön suorittavaa työtä, on varmasti helpoin keskittyä myös kuvaamaan juuri sitä aluetta. Toisaalta taas, jos oma työ käsittää lähinnä hallinnollisia tehtäviä kuvataan prosessitkin laajemmin yleisemmällä tasolla.

Aluksi tuntui aika vaikealta lähteä analysoimaan kahdeksantoista erilaista tuotosta. Mietinkin omaa tehtävän antoani, että olisiko se voinut olla vielä tarkemmin rajattu. Löysin kuitenkin lopulta, tarkkaan töitä tutkittuani, yhtäläisyyksiä, joita pystyin käyttämään prosessikartan rungon pohjana.

Toisena tutkimusryhmänäni oli kanssani samoja opintoja suorittava ylemmän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan tutkintoa suorittavat opiskelijat. Ryhmässämme opiskelee sekä ruokapalvelujen vahvoja ammattilaisia että myös muiden alojen, kuten kiinteistöpuolen ja puhtaanapidon ammattilaisia, joten näkökantoja sain sekä keittiöalan ammattilaisilta että myös muiden alojen edustajilta.

Tutkimusmenetelmänä käytin tällä kertaa mukaeltua Learning Café -menetelmää, joka on metafora luonnolliselle keskusteluympäristölle. Learning Caféssa tieto ja kokemukset virtaavat vapaasti osallistujalta toiselle, ja tarkoituksena on saada esille yhteisön kollektiivinen älykyys vuoropuhelun kautta. Tämänkin menetelmän kautta sain myös kirjalliset ryhmien tuotokset. Tämän materiaalin työstäminen oli helpompaa kuin oppimistehtävistä saamieni materiaalien. Oppimistehtävistä sain kahdeksantoista erilaista kuvausta, learning cafén kautta tuli vain neljän ryhmän tuotokset ja niistä löytyi enemmän sisällöllistä yhtenäisyyttä kuin yksittäisten henkilöiden tuotoksista.

Palveluliiketoiminnan ryhmän tuotoksista muodostin toisen prosessikartan. Seuraavaksi yhdistin näiden kahden aineiston tiedot yhteen prosessikarttaan. Tämän kartan annoin yksittäisille ammattilaisille arvioitavaksi ja sain heiltä vielä arvokasta lisätietoa ja huomioita. Lisäksi arvioimme tuloksia vielä kerran Palveluliiketoiminnan ryhmän opiskelijoiden kanssa. Korjasin näiden tietojen pohjalta prosessikarttaani vielä kerran ja viimeinen tuotos onkin tämän työn tärkein anti.

Teoriaosuudessa todettiin, että suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa antavia prosesseja ovat ydinprosessit, joita ovat esimerkiksi toimituksista sopiminen, tuotteiden ja palvelujen toimittaminen. Näiden lisäksi tarvitaan myös edellytykset edellisten aikaansaamiseksi eli tukiprosesseja, joita taas ovat strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta. Kriittisimmät prosessit esitetään yleensä prosessikartassa, jossa ne voidaan esittää tiivistetyssä muodossa. Kartasta on hyvä jatkaa prosessien kuvausta alaspäin aina ruoka-ohjetasolle saakka.

Tämän työn tuotoksena tuli siis prosessikartta, joka toimii suunnistuksen lähtökohtana tulevilla prosessikaavioissa. Mutta, jotta työ jatkossa helpottuisi, tarvitaan tämän työn lisäksi kaksi erilaista opinnäytetyötä. Toinen olisi tietotekninen toteutusmalli, jonka avulla prosessikartasta eteenpäin muokattavien prosessikaavioiden työstäminen voidaan tehdä. Prosessikarttahan on vasta etusivu tai sisällysluettelo esimerkiksi Jämsän kaupungin intranetissä. Prosessikartan laatikoista täytyy päästä syvemmälle varsinaisiin prosesseihin. Jatkossa tarvitaan siis informaatioteknologian opinnäytetyö, jossa löydetään ratkaisu tietotekniseen toteutukseen. Lisäksi tarvitaan esimerkiksi useampi restonomiopiskelija toteuttamaan varsinaisten prosessikaavioiden työstäminen.

Prosessikaavioiden toteutukselle apuna voidaan käyttää tässäkin työssä tulleita tietoja siitä, mitä minikin prosessikartan prosessin alle voisi kuulua. Toinen tärkeä tietolähde, joka löytyy jokaisesta ammattikeittiöstä, on omavalvontasuunnitelma. Tutkimukseni aikana herättikin huomiota se, että yksikään osallistujista, tehtävässä annetusta vihjeestä huolimatta, ei ottanut omavalvonnassa tehtyjä

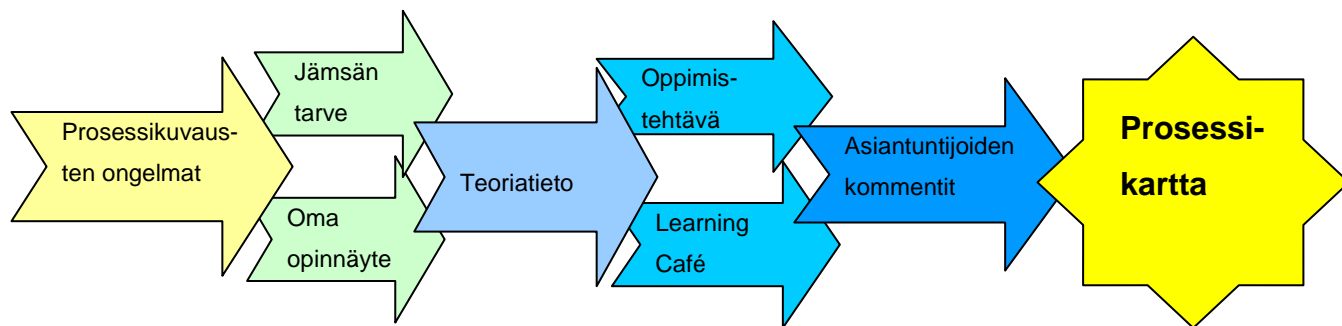
prosessikuvauksia käyttöön. Omavalvonnasta on määritelmä elintarvikelaissa (361 / 95 / 8§): ”Elinkeinonharjoittajan on tunnistettava ja luetteloitava elintarvikemääräysten kannalta kriittiset kohdat elintarvikkeen valmistuksessa ja käsittelyssä sekä ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin näiden kohtien säännölliseksi valvomiseksi. Tässä tarkoituksessa elinkeinonharjoittajan on laadittava kirjallinen omavalvontasuunnitelma, joka on annettava tiedoksi paikallisille valvontaviranomaisille ja pyynnöstä muulle valvontaviranomaiselle.”

Omavalvontasuunnitelmissa kaikkien ammattikeittiöiden toiminnoista on määritelty kriittiset pisteet sekä miten näissä tilanteissa toimitaan. Mutta näyttää siltä, että omavalvontasuunnitelmia ei kuitenkaan osata käyttää hyväksi keittiöin prosessikuvauksia tehtäessä. Jokainen keittiö on kuitenkin velvoitettu tekemään omavalvontasuunnitelma ja noudattamaan sitä. Omavalvonta sisältää hyvin kattavasti keittiön eri toimintoja, kuten toiminnan kuvauksen, keittiön yleistiedot, asiakastiedot, kriittiset valvontakohteet jne. (kt. omavalvonta). Suunnitelmalla tulee olla myös vastuuhenkilö, joka vastaa tarvittavien tietojen kirjaamisesta ja omavalvonnan päivittämisestä. Toisin sanoen keittiöiden prosesseja on kuvattu omavalvontasuunnitelmissa jo varsin pitkälle. Kuitenkaan näitä suunnitelmia ei ole oikein sisäistetty, koska kukaan tutkimuksessani mukana olleista ei esittänyt keittiönsä omavalvonnan kautta tehtyjä prosessikuvauksia.

Keittiön kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää kuvata prosessit. Niiden avulla saadaan esimerkiksi henkilökunta ymmärtämään oman työnsä merkitys kokonaisuudessa. Prosessit ovat siis mitä oivallisin apuväline johtamiseen. Prosessien kuvaamiseen kannattaa sitouttaa koko työyhteisö. Kuvaus voidaan tehdä myös työntekijäryhmänä, silloin kun toimipisteessä on samaa työtehtävää tekeviä työntekijöitä enemmän. Kun jokainen työntekijä osallistuisi keittiön prosessien kuvaukseen, työstä ei muodostuisi suurta taakkaa vain muutamille henkilöille, vaan vastuuta jaetaan ja koko henkilökunta saadaan sitoutumaan prosessiajatteluun paremmin. Prosessien kuvaustapaan eli laajuuteen ja tarkkuuteen vaikuttaa kuvausta tekevän työntekijän oma työtehtävä. Helpointa ja antoisinta on varmasti tehdä prosessikuvaus juuri omasta työstä.

Parhaimmillaan prosessi lähtee asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Toimintamme pohjana pitää olla visiomme, missiomme, arvomme ja strategiamme. Hyvällä johtajuudella muodostetaan vahva ja turvallinen pohja toimia. Ydinprosessit täytyy selkeyttää ja avata niin, että koko työyhteisö on ne sisäistänyt.

Tukiprosesseja ei voida unohtaa, vaan niistä saadaan tärkeä osa toimintaamme. Lisäksi meidän täytyy tähän kaikkeen sisällyttää laadukas toiminta ja omavalvonta. Kaiken huipuksi tämä kaikki pitää saada toteutumaan yleensä muualla määritellyn taloudellisen tavoitteen mukaisesti. Kaikesta huolimatta asiakas on tärkein työnantajamme. Häneltä tullutta palautetta kannattaa kerätä ja toimintaa kehittää niin, että asiakassuhde säilyisi.



KUVIO 21. Prosessikarttan muodostumisen prosessikaavio.

Kuviossa 21 on tavoiteltu asia eli prosessikartta. Kokonaisuutena tässä kuviossa nähdään työn kehittyminen ja työn tärkeimmät kulmakivet sekä päämäärä.

Prosessikartta tulee olemaan pohjana Jämsän Aterian toiminnan prosessien mallintamisessa eli toiminintakäsikirjassa. Kartassa on esitetty ammattikeittiön toiminnoissa olevat isot kokonaisuudet. Nyt voidaan lähteä kuvaamaan prosesseja yksi osa-alue kerrallaan, jolloin työn tekeminen on selkeämpää kuin aikaisemmin.

Tulevaisuudessa tämän työn tuloksesta voisi jatkaa useammalla opinnäytetyöllä tekemällä tarvittavat prosessikuvaukset Jämsän Aterialle. Toinen kehitystehtävä, joka tarvitaan tämän työn eteenpäin viemiseksi on kehittää tarkoitukseen sopiva uusi tietokoneohjelmisto. Tällöin saataisiin prosessien kuvausta varten tehokas ja helposti päivitettävä kokonaisuus.

LÄHTEET

A. C. Nielsen. 2008. Horeca-rekisteri 2008 valmis: Kodin ulkopuolella syötyjen annosten määrä kasvoi. pdf-dokumentti. Viitattu 10.12.2008.

<http://fi.acnielsen.com/site/documents/HORECATIEDOTE.pdf>

Boström-Kouri, M, Dahlstedt, M-L & Örn, S 1996. Omavalvonta suurkeittiössä. Uudistuva ruokapalvelut-projekti. Helsinki: Efektia.

Business Areena. 1995. Viitattu 21.4.2008

http://www.businessarena.fi/oppivat_alueet/learningcafe.htm

Elintarvikelaki 2006. 27§ Suomen säädöskokoelma. Helsinki.

Elintarviketeollisuuden HACCP-pohjainen omavalvontaohje. Yleisosa. 2006. Elintarviketeollisuusliitto. Helsinki.

Evira. 2006a. Viitattu 22.3.2009.

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/haccp/>

Evira. 2006b. Viitattu 22.3.2009.

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/>

Finlex. 1995. Lainsäädäntö. Sädökset alkuperäisinä. Viitattu 28.1.2009.

[http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950361?search\[type\]=pika&search\[pika\]=omavalvonta](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950361?search[type]=pika&search[pika]=omavalvonta).

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Haasteeks työkirja ruokapalvelun itsearviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen 2003. Jyväskylä: Keki-Suomen liitto.

Kuntapalvelujen pelastusohjelma 2009. Kuntaliitto.

Laamanen, Kai.2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, Kai.2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Helsinki: Laatukeskus.

Laatuketju 2006. WWW-sivut. <http://www.laatuketju.fi> Ruokapalveluiden kansallisen laadun toimintamalli. Ei päivitystietoja. Luettu 3.12.2006

Lampi, R. Laurila, A. ja Pekkala, M-L. 2001. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY .

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Tallentum Media Oy.

Libre, E. & Mauno, S. 2005. Älykäs kokki ammattikeittiössä. Helsinki: WSOY.

Lintukangas, S. Manninen, M. Mikkola- Montonen, A. Palojoki, P. Partanen, M & Partanen, R. 2007. Kouluruokailun käsikirja. Laatuevaitä koulutyöhön. Helsinki: Opetushallitus.

Maunsell, B. & Bolton, D. J. 2005. Restaurant and Catering food Safety: Putting HACCP on the menu. The national food centre, Dublin, Ireland.

Myllymäki, A. 2002. Kuntien kujanjuoksu. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Palvelu- ja rekrytointitarpeen ennakointi. 8.2.2007. Efekon selvitys Jämsän kaupungille.

Ritvanen A, 2004. Aiesopimus. Jämsän kaupunki.

Sivonen S & Työppönen K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Helsinki: Efeko.

Seppälä R, Levo J, Työppönen K. 2004. Ruokapalvelumarkkinat 2004, julkisten ruokapalvelujen nykytila ja kehittämisnäkymät. Helsinki: Efektia.

Sinisalo, T. 2009. Liikelaitoksen johtaja, Jämsän Ateria-, puhtaus- ja tekstiilipalvelujen liikelaitos. Haastattelu 20.4.2009.

Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja

Taskinen T. 2007a. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Taskinen T. 2007b. Ammattikeittiöt Suomessa 2015- vaihtoehtoja tulevaisuudennäkymiä. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Taylor, E. 2008. A new method of HACCP for the catering and food service industry. ScienceDirect. Viitattu 20.3.2009. <http://www.sciencedirect.com/science>.